

# En case-studie av organisasjonskultur og kjønns mangfold i barnehage

**Arve Hansen**

**Kirsten Høines Stensvold**

## **Veiledere**

Linda Hye

Nichole E. Silva

Morten Øgård

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved  
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.  
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de  
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2015

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og Ledelsesfag

**Der mennesker samles vil kulturer dannes!**

**En case-studie av organisasjonskultur og kjønns mangfold i  
barnehage**



## **Forord**

Denne masteroppgaven ble til som et resultat av Nasjonal styrerutdanning for barnehagestyrere ved Universitetet i Agder. Prosessen har vært lang, arbeids- og tidkrevende. Det har tatt oss fire år å komme der vi er i dag, og at vi skulle ende opp med en masteroppgave var langt fra sikkert.

For at vi fikk det til må vi takke andre enn oss selv. Mest av alt vil vi takke våre nærmeste for tålmodighet og støtte når vi var tvunget til å prioritere masteroppgaven i en hektisk hverdag. Deretter våre fantastiske arbeidskollegaer og gode arbeidsgivere.

Ny kunnskap og forskning innen barnehagesektoren er viktig. Sektoren legger bak seg et 10-år med en enorm ekspansjon, som vi ikke enda neppe ser den fulle effekten av. Hvordan vil barnehagesektoren påvirke samfunnsutviklingen og ikke minst den norske barndommen?

Vi vil i det perspektivet takke Utdanningsdirektoratet som har satt i gang en storstilt satsing på videreutdanning av styrere, og hvor vi var så heldige som fikk tilbud om faglig påfyll. Når vi nå utvider kunnskapshorisonten vår, må vi spesielt takke våre veiledere i forbindelse med masteroppgaven. Universitetslektorene Linda Hye og Nichole E. Silva, og Professor Morten Øgård har inspirert, konfrontert, korrigert og bistått i en krevende og lærerik arbeidsprosess.

Til slutt må vi takke hverandre, for godt samarbeid og god arbeidsfordeling.

Med våre lange yrkeserfaring er vi veldig klar over at debatten om kjønn og likestilling til tider kan være intens og følelsesladd. I så måte håper vi masteroppgaven vil vekke interesse og være et godt bidrag til videre faglig diskusjon for ansatte og barns beste. Barnehagen skal levere og helst øke livskvaliteten for alle berørte.

Kristiansand 07.12.2015

Kirsten Høines Stensvold og Arve Hansen

## Sammendrag

Barnehagesektoren har vært i stor utvikling de siste 20 årene. Barnehagene er kvinnedominert og rundt 90% av de ansatte i de norske barnehagene er kvinner. Få andre samfunnsområder er så ensidig dominert av ett kjønn. I flere og flere barnehager jobber det i dag både menn og kvinner, og i vår masteroppgave ønsket vi å se på barnehagekulturen i et kjønnsperspektiv. Ser vi noen kulturelle forskjeller eller likhetstrekk dersom personalet representerer et kjønns mangfold eller en kjønnshomogen personalgruppe?

Vi har gjennomført en case-studie med bruk av kartleggingsverktøyet Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), for å få ny kunnskap om barnehagens organisasjonskultur. I vår undersøkelse har vi sett på organisasjonskultur totalt for barnehagen, ut i fra om enhetene er med eller uten kjønns mangfold, og ut i fra kjønn.

Kartleggingen viser at barnehagenes organisasjonskultur først og fremst er preget av et sosialt og samarbeidsfokusert arbeidsfellesskap (figur 6). Menn og kvinner svarer temmelig likt i sin beskrivelse av barnehagekultur, men menn utgjør en motvekt til samarbeidskulturen. (figur 9). Vi ser derimot en stor forskjell i kulturoppfatning når vi sammenligner enhetene med og uten kjønns mangfold, (jfr. figur 7 og 8). Forskjellene er størst innen en entreprenør- og kontrollkultur. Barnehagene med kjønnsblandet personal oppfatter organisasjonskulturen som mindre kontrollorientert og mer innovativ med tanke på nytenking og muligheter.

Vår kulturanalyse viser en særlig stor forskjell i kvinnes kulturoppfatning (figur 10).

Kvinnene i kjønns mangfoldige barnehager beskriver at de opplever en organisasjonskultur med entreprenørskap og mindre kontroll (figur 12). Den kjønnshomogene barnehagen preges av en samarbeids- og kontrollkultur, og den er mer internt orientert.

I arbeidet med problemstillingen har vi også fått muligheten til å analysere en del foretrukket kulturprofiler, (figur 13, 14, 15). De viser at forskjellene som tidligere var store i nåværende beskrivelse av organisasjonskultur øker. Dette kan få konsekvenser for organisasjonens fremtid.

Et kjønns mangfold i barnehagen ser ut til å ha positive synergieffekter, og vi ser at kjønns mangfold kan være et moment som bør tas inn i kvalitetsdebatten i barnehagen. Ut i fra vår undersøkelse ser vi indikasjoner på at kjønns mangfold i organisasjonene kan være til beste for barna, personalet og organisasjonens utvikling.

## Summary

The nursery sector has been in a huge development over the past 20 years. The kindergartens are female dominated and about 90 % of the employees in Norwegian kindergartens are women. Few places in our society have such big gender domination. Nevertheless today more and more kindergartens employ both men and women, and in our thesis we wish to examine the kindergarten culture in a gender perspective. Do we see any cultural differences or similarities when the staffs are homogeneous or they represent gender diversity?

We have completed a case study in which we use a mapping tool called Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), to provide new knowledge about organizational culture in kindergartens. In our study we have detected organizational culture all together, and the only difference were if the staff represented gender diversity or not.

The mapping shows that the organization culture in kindergartens are characterized by a social and cooperation focused environment (fig. 6). Men and women answer mostly similar in their description of the kindergarten culture, but men seems to represent a counterweight to the cooperation environment (fig. 9). However, we see a big gap in culture perception when we compare every case with and without gender diversity (fig. 7, 8). The differences are biggest in the adhocracy and hierarchy culture. The kindergartens with staff of gender diversity perceive the organizational culture as less control orientated and more innovative regarding to creativity and possibilities.

Our culture analysis shows that there are especially differences in women's cultural perspective (fig. 10.) Women in kindergartens with gender diversity describe another organizational culture with adhocracy and less control (fig. 12). The homogeneous kindergarten is represented with an intimate and control culture, and they are internal focused.

In the work with our issue we analysed some preferably cultural profiles (fig. 13, 14, 15). They shows that the differences we've spotted earlier are increasing. This can make a huge impact in the future.

Gender diversity in kindergartens seems to have positive synergies, and we see that gender diversity can be an important issue to address considering the quality debate in kindergartens. In our study, we see some indications that gender diversity in organizations can cause the children, the staff and the whole organization development to benefit from it.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	<b>s. 3</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>s. 4</b>
<b>Summary</b>	<b>s. 5</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>s. 6</b>
<b>1. Kapittel 1 : Innledning og problemstilling</b>	<b>s. 8</b>
1.1. Problemstilling	s. 10
1.2. Avgrensing	s. 10
1.3. Barnehage- historie og tall	s. 11
<b>2. Kapittel 2 : Introduksjon til forskningsfeltet</b>	<b>s. 14</b>
2.1. Organisasjonsteoretiske perspektiv	s. 14
2.2. Et filosofisk skråblikk på mennesker og organisasjoner	s. 16
2.3. Organisasjonskultur	s. 17
2.3.1. <u>Har</u> vi eller <u>er</u> vi kultur?	s. 18
2.4. Competing Values Framework (CVF)	s. 21
2.4.1. De to konkurrerende dimensjonene i CVF	s. 22
2.4.2. De fire kulturtypologiene i CVF	s. 23
2.5. Organisasjonstrekk i barnehager	s. 26
2.6. Barnehagens samfunnsmandat	s. 29
2.7. Barnehageinstitusjonen i ett kjønnsperspektiv	s. 30
2.7.1. Barnehagelæreren: en kvinnelig «ensom» kunnskapsarbeider?	s. 32
2.7.2. Kjønnsideitet og kjønnsroller i barnehage: <u>Har</u> vi eller <u>er</u> vi kjønn?	s. 33
2.7.3. Den norske barnehagen, en arena for maktkamp mellom kjønnene?	s. 35
2.7.4. Handlingsplaner og status for likestilling i oppvekstsektoren	s. 36
<b>3. Kapittel 3 : Metode</b>	<b>s. 38</b>
3.1. Eksplorativt design	s. 38
3.2. Valg av metode	s. 39
3.3. Organizational Cultural Assessment Instrument – OCAI	s. 39
3.4. Å forske på egne enheter	s. 40
3.5. OCAI – reliabilitet og validitet	s. 41
3.6. Case og respondenter – gyldighet og pålitelighet	s. 41
3.7. Utvalg av case og respondenter	s. 42

3.8. Gjennomføring av OCAI – undersøkelsen	s. 44
3.9. Forklaring og analyse av OCAI – resultat	s. 45
<b>4. Kapittel 5 : Analyser og funn</b>	<b>s. 46</b>
4.1. Barnehagen er en samarbeidsorientert arbeidsplass	s. 47
4.2. Finnes det en egen kjønns mangfoldig barnehagekultur?	s. 48
4.3. Presentasjon av de tre case-kulturene	s. 50
4.4. Vurderer menn og kvinner barnehagekulturen ulikt?	s. 52
4.5. Har kvinnene sammenfallende kulturoppfatning av barnehagene?	s. 54
4.6. Har mennene sammenfallende kulturoppfatning av barnehagene?	s. 56
4.7. Kvinner i kjønns mangfoldig vs kjønns homogen case	s. 58
4.8. Hva med foretrukket organisasjonskultur?	s. 60
4.8.1. Foretrukket kultur av kvinner i case med og uten kjønns mangfold	s. 60
4.8.2. Samlet kulturprofil menn vs kvinner i et foretrukket perspektiv	s. 63
4.8.3. Barnehager med og uten kjønns mangfold i et foretrukket perspektiv	s. 65
<b>5. Kapittel 5 : Diskusjon og refleksjonskapittel</b>	<b>s. 67</b>
5.1. Finnes det en felles barnehageprofil?	s. 67
5.2. Gir kjønns mangfold i personalgruppen en annen organisasjonskultur?	s. 69
5.3. Menn skaper en motvekt til kvinnekulturen	s. 71
5.4. Kvinner gir den største forskjellen	s. 74
5.5. Kvinner i et kjønns blandet arbeidsmiljø utmerker seg	s. 75
<b>6. Kapittel 6 : Avsluttende og fremtidige betraktninger</b>	<b>s. 77</b>
6.1. Konsekvenser for fremtiden	s. 77
6.1.1. Kjønns mangfold av hensyn til barna	s. 78
6.1.2. Av hensyn til seg selv og egen organisasjon	s. 79
6.1.3. Av hensyn til foreldre og spesielt fedre?	s. 80
6.1.4. Et kjønns homogent snevert fagmiljø?	s. 81
6.1.5. Rekruttering – En utfordrende løsning?	s. 81
6.1.6. Oppgjør med tradisjonell likestillingstenkning?	s. 82
6.1.7. Innovative og fargerike fagmiljø	s. 83
<b>7. Kapittel : Oppsummering</b>	<b>s. 84</b>
<b>Litteraturliste</b>	<b>s. 85</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>s. 89</b>

## 1. Innledning og problemstilling

Barnehagen er en unik og spesiell arbeidsplass, og samfunnsutviklingen har ført til at barnehagene er blitt store organisasjoner. Organisasjonsteorien har utviklet seg, og vi trenger ny kunnskap om barnehager som organisasjon. Innen ny organisasjonsteori blir organisasjoner gitt stadig flere menneskelige trekk, som for eksempel kultur, identitet, osv...

I mellommenneskelige relasjoner har forholdet mellom kjønnene til ualminnelig tid vært til stor fasinasjon og kanskje frustrasjon! Hva og hvem er mann og kvinne? Det blir ofte konstruert et motsetningsforhold mellom hanner og hunner. For å beskrive forholdet mellom mann og kvinne på en tabloid måte kan vi benytte et sitat fra biologen Richard Dawkins som i sin bestselger «Det egoistiske genet», fra 1976 skriver: «*En måte å si det på, er at hannen er mer unnværlig og hunnen mer verdifull for arten.*» (Knutsen, 2002) Er det sann? Hvordan lever vi videre ...?

Barnehagesektoren har i mange år vært opptatt av likestilling. Barnehagene skal i det daglige arbeidet skape gode dannelses- og læringsmiljø for barn. I den sammenhengen har man bestrebet å sikre et kjønns mangfold i personalgruppen som en demokratisk verdi. Dette fokuset har trolig vært mer ideologisk- enn faglig forankret ut fra kunnskap om hva et kjønns mangfold i personalgruppen kan bety.

Innen barnehagesektoren har det over to ti-år vært et målrettet fokus på rekruttering av menn til barnehagelæreryrket og barnehagen for å skape et mangfold. Likestilling er et svært omdiskutert og utredet tema, og det har siden midten av 90-tallet vært utarbeidet og rullert flere handlingsplaner for likestilling innen barnehagesektoren. I vår oppgave ønsker vi med bruk av Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) som verktøy for kulturanalyse, å forske på om vi kan se kulturelle forskjeller eller fellestrekk i barnehager med kjønns mangfold versus en barnehage uten kjønns mangfold.

I samme tidsperiode som det har vært fokus på likestilling i sektoren har det vært en storstilt satsning på utbygging av barnehager. Barnehagen som arbeidsplass og organisasjon har utviklet seg markant. Barnehagene har økt i størrelse og fått flere ansatte. Hvordan større arbeidsfellesskap virker inn på barnehagens innhold og kvalitet vil trolig få et økt fokus i fremtiden. Vi håper at vår oppgave kan være et innspill i denne kvalitetsdebatten.

Det hevdes ofte at menn og kvinner utfyller hverandre, og at dette er bra for kvaliteten på tilbudet i barnehagen. Konkret hva og hvordan kjønns mangfoldet påvirker



organisasjonskultur og arbeidsmiljø er imidlertid diffust, varierende og ulikt forklart. Etter vår oppfatning mener vi at det foreligger lite forskning og kunnskap på nettopp dette området. Kan en nærmere analyse av barnehagens organisasjonskultur gi oss ny kunnskap om kjønnsmangfold?

Barn og unge blir hovedsakelig møtt av kvinnelige ansatte i barnehagen og skole. Mens prosentandelen menn øker minimalt i barnehagene, har andelen menn i grunnskolen sunket. Små barns oppvekstmiljø blir i stor grad forvaltet av kun ett biologisk kjønn, kvinner. I følge SSB utgjorde andelen menn i barnehage 11,5 % og økte med 70 personer i 2014. Disse utgjorde 0,05 % på landsbasis. Prosentandelen totalt økte fra 11,49 % i 2013 til 11,54 %, og disse utgjør 10 827 menn av 93 814 ansatte. I tilsvarende periode har andelen menn sunket med 0,32 % i grunnskolen. Fra 17 051 menn i 2013 til 16 892 i 2014. Nedgangen i antall mannlige grunnskolelærere har vært jevn de siste 5 år.

Regjeringens målsetting om en økt andel menn er langt fra oppnådd, men fokuset på menn i barnehage og likestilling har de seinere år stilnet noe. I en statusundersøkelse om likestilling i barnehagen, Rapport 30 / 2014 «Hvem kan trøste knøttet», spørres det om kjønnsbalansen blant ansatte i barnehagen har betydning for likestillingsarbeidet.

*«Alle synes å være enige om at menn tilfører noe annet, og positivt, til miljøet i barnehagene – både blant de ansatte og i forhold til barna. Kombinasjonen av kvinnelige og mannlige ressurser og egenskaper, oppleves som viktig for å skape et godt arbeidsmiljø, og de ansatte ønsker et kjønnsbalansert arbeidsmiljø. Slik sett svarer barnehagene helt i tråd med resultater fra tidligere studier, som har vist at både menn og kvinner har en positiv preferanse for kjønnsbalanserte arbeidsmiljø og negativ vurdering av kvinnedominerte arbeidsmiljø» (Holter mfl, 2009, s.73). Hva dette «annet» er, vet vi lite om.*

Tematikken og interessen vår ble ytterligere «trigget» når vi på vår vei mot masteroppgaven leste et sitat av Strand (2010) der han påpeker at *«Vi har ennå ikke gode, sammenliknbare data som viser hva som skjer i organisasjoner når de får en mer likeverdig kjønnsrepresentasjon i ledelsen, men det vanlige og politisk korrekte utsagnet er at ledergruppen blir bedre av å gi opp sin mannlige ensidighet.»* (Strand, 2010, s. 375)

For vår del vil vi undersøke dette, bare med omvendt fortegn: kvinnelig ensidighet. Temaet stiller en rekke spørsmål. Har kjønnsblandede barnehager andre kulturtrekk enn en kjønnshomogen barnehage? Kommer i tilfelle disse kulturuttrykkene til syne i den daglige praksis? Er menn og kvinners perspektiv på kultur i egen bedrift preget av hvilket kjønn de

har? Har rekruttering av mannlige pedagoger noen betydning for utvikling av organisasjonskultur i barnehagen? Hvilke forskjeller og likheter finner vi?

Vi ønsket å se om et kjønns mangfold i personalgruppa kan påvises med bruk av OCAI som et «kjønnsnøytralt», godt utprøvd og vitenskapelig kulturanalyseverktøy. Våre funn anbefaler vi brukes til videre tolking og drøfting rundt hvordan vi som utdannings- og kunnskapsorganisasjon jobber og forholder oss til et kjønns mangfold i personalgruppen.

### **1.1. Problemstilling**

Barnehagekulturen har tradisjonelt sett blitt betegnet som en organisasjon med fokus på samarbeid og interne forhold. Rekruttering av menn til barnehage har i stor grad vært begrunnet ut i fra barns beste av pedagogiske hensyn samt ut i fra et generelt likestillingsperspektiv. Vi ønsket å undersøke om barnehagens organisasjonskultur ser ut til å bli preget av om det er et kjønns mangfold, eller om den «tradisjonelle» barnehagekulturen er så sterk at kjønn ikke ser ut til å ha en betydning. Vår problemstilling ble ut fra dette:

***Blir barnehagens organisasjonskultur preget av ett kjønns mangfold blant ansatte?  
Hvordan kommer eventuelt dette til uttrykk?***

### **1.2. Avgrensning**

For å belyse vår problemstilling bruker vi utelukkende OCAI som kartleggingsverktøy. Vi ønsker å beskrive organisasjonskulturen ved hjelp av en case-studie med 3 case i Kristiansand. Vi har valgt å gjennomføre analysen med pedagoger som respondenter, bestående av både pedagogiske ledere og barnehagelærere.

I oppgaven har vi valgt å se bort fra ledelse som en faktor i påvirkning av barnehagens kultur. Dette feltet vil i seg selv være så omfattende og krevende at vi ikke ønsker å fordype oss i det, når vårt kjønnsteoretiske fagområde er såpass omfattende. Vi ser derimot ikke bort fra at ledelse kan ha stor betydning for utvikling og definerings av barnehagens praksisfelt og organisasjonskultur. Andre faktorer som også kan spille inn er organisasjonens levetid, eierform, intern organisasjonsstruktur, kompetansenivå, personalsammensetning, organisering, turnover, historikk, økonomi, etc. Vi kommer ikke noe videre inn på dette i oppgaven.

Vi tar utelukkende utgangspunkt i biologisk kjønn som variabel i metodedelen. Ved å bruke kjønn som eneste variabel i datainnsamlingen, kan vi i en refleksjons og drøftingsdel fort stå i fare for å havne i det som vi oppfatter som et tradisjonelt likestillingsperspektiv.

Innen tradisjonell likestillingsforståelse og likestillingsteori blir kjønnsdimensjonen mann – kvinne, brukt som utgangspunkt for refleksjonsrammen. Ved å oppkonstruere et motsetningsforhold mellom kjønnene blir egenskaper og fenomener beskrevet som at de utelukker hverandre. Dette kan være en lite fruktbar tilnærming til dette kompliserte fagfeltet. Vi ønsker å se på likheter og forskjeller i vår case studie i forskjellige barnehager med kjønn som variabel, og ser bort i fra de andre overnevnte variabler. Det er mangfoldet som er det mest vesentlige i vår oppgave og ikke kjønnskategoriene.

### **1.3. Barnehage – historie og tall**

Barnehagesektoren har vokst formidabelt de siste 10-årene. Barnehagepolitikk og økonomiske overføringer har blitt et viktig felt for politikere og brukere. Det har vært en stor satsing på barnehageutbygging, og det har blitt innført rett til barnehageplass. Tall fra utdanningsdirektoratet viser at det i 2014 var 6084 barnehager i Norge. Barnehagene er i kommunal- og privat eie, og fordelingen er svært ulik fra kommune til kommune. På landsbasis er over halvparten av barnehagene private.

Siden 2008 har det vært en nedgang på over 500 barnehager, men dekningsgraden for antall barn i barnehage har holdt seg stabilt. Det betyr at det blir færre og større barnehager. 31 % av barnehagene har mindre enn 30 barn, mens om lag 20 % av barnehagene har henholdsvis 30 – 44 barn, 45 – 59 barn og 60 – 79 barn. 11 % av barnehagene har fra 80 barn og mer. (Meld. St. 24 (2012 – 2013).

I 2014 jobbet det totalt ca 93 800 mennesker fordelt på 75 000 årsverk i barnehagesektoren. Disse fordeler seg grovt på fire profesjonsgrupper. Det var rundt 6700 styrere, 25 100 pedagogiske ledere og barnehagelærere, ca 12 000 fagarbeidere innen barne- og ungdomsarbeiderfaget, og rundt 50 000 ufaglærte assistenter. (Tall fra Statistisk sentralbyrå 2014.) Det eksakte tallet for pedagogiske ledere i 2014 var 25 158, og av disse var 1 854 menn. Det var 1400 barnehagelærere eller tilsvarende, og av disse var det 143 menn. Slår vi sammen pedagogiske ledere og barnehagelærere, utgjør den mannlige pedagoggruppen en andel på 7,5 % på landsbasis i 2014. Tallene fra SSB viser at 49,7 % av alle barnehagene i landet har minst en mannlige ansatt. Den skjeve kjønnsbalansen i barnehagesektoren har opptatt sentrale myndigheter over flere 10-år nå. Det har medført utarbeiding av en rekke handlingsplaner for å sette søkelys på problematikken og utfordringer som den skjeve kjønnsrepresentasjonen kan føre til.

Barnehagens historie har sitt utspring i to viktig funksjoner og element i det norske samfunnet. For å gi barnehagen den nødvendige legitimitet har forbindelsene med hjemmet stått sterkt.

Debatten om barnehagens identitet og funksjon har gått langs to hovedlinjer:

1. *Spørsmålet om barnehagen skal være et sted som gir tilsyn og omsorg i hjemmenes sted, eller en del av barns utdanning*
2. *Spørsmålet om barnehagen skal være et sosialpolitisk virkemiddel, et hjelpetiltak eller et pedagogisk utdanningstilbud*

(NOU 2010:8)

Som samfunnsbehov har barneasylene vært grunnlaget for identiteten. I 1837 ble Norges første barne asyl opprettet i Trondheim og først nesten 100 år etter ble asylene gradvis gjort om til daghjem. I etterkrigstiden og gjenoppbyggingen etter krigen, tok det offentlige mer ansvar for institusjonenes kvalitet og utvikling, og vi ser at barnehagen slik vi kjenner den begynner å vokse frem.

Den første barnehageloven kom i 1975, og den første Rammeplan for barnehager kom i 1996 i forbindelse med ny barnehagelov. I 2006 ble Rammeplanen revidert. Formål til barnehageloven ble revidert i 2010 og barnehagene har nå snart 180 år etter det første barneasylet, virkelig befestet sin posisjon som en betydelig samfunnsinstitusjon.

Barnehagene benyttes av stadig flere, og nesten alle barn i Norge har nå vært innom barnehagen på et eller annet utviklingsstadium før skolestart. Rundt 98 % av alle 5-åringer går i dag i barnehage, og ett økende antall barn starter i barnehagen når de er ett år. Barnehagenes organisasjonsform har endret seg fra å være små familielignende enheter til stadig voksende enheter. På 70- og 80-tallet ble barnehager med 40 til 50 barn sett på som store, og den vanlige organiseringsformen var avdelingsbaserte barnehager. I nyere tid har vi fått base- og sone barnehager som for eksempel Margarinfabrikken i Oslo som har plass til opp mot 500 barn. Endring i størrelse fører naturlig med seg nye måter å organisere barnehager på, samtidig som barnehagene i større grad oppfattes som en organisasjon på lik linje med enheter i andre sektorer.

Barnehageområdet ble flyttet fra Barne- og Familiedepartementet og over til Kunnskapsdepartementet i 2006. Barnehagen er et frivillig tilbud før starten på utdanningsløpet i skolen, men det er i dag kun 2% som ikke er innom barnehage før

skolestart. Barnehagen har de siste årene i større grad blitt ansett som en del av et livslangt læringsløp. Årsaken til at de fleste går i barnehage er en blanding av foresattes arbeidssituasjon og at barnehage ansees som et gode for barnas læringsutbytte. James Heckman, nobelprisvinner i økonomi, har i sin forskning sett på sammenhenger mellom tiltak tidlig i barndommen og senere utbytte for den enkelte og for samfunnet. Heckman sier at «...tidlig læring fostrer mer læring – læring er en selvforsterkende prosess og gir en såkalt multiplikator-effekt». (NOU 2010:8 s 131) Det blir derfor også ansett som samfunnsøkonomisk lønnsomt å tilby et godt barnehagetilbud. Forskning viser at barn som trenger ekstra språkstimulering profiterer på å gå i barnehage.

Fra ca. 2007 og frem til dags dato, er det satset stort på kompetanseutvikling innen sektoren. Sentrale dokument er for eksempel Kompetanse i barnehagen. Strategi for kompetanseutvikling i barnehagesektoren 2007 – 2010. Dette strategiske fokuset på kompetanseutvikling har igjen dannet grunnlag nye nasjonale føringer som kommer til uttrykk i strategi for kompetanse og rekruttering 2014 – 2020. Sentrale satsningsområder her er pedagogisk ledelse, danning og kulturelt mangfold, språkmiljø og barn med særskilte behov. Disse områdene er utgangspunktet for en rekke kompetanseutviklingstiltak i sektoren.

Definisjonsmakten for hva som er barnehagens kjerneoppgave og barnas beste, er blitt spredd utover en rekke sterke aktører de senere årene. Aktørenes bestilling blir stadig mer krevende for personalet. Påvirkningen kompliserer og impliserer både den daglige barnehagehverdag og drift. Det er ingen grunn til å anta at dette trykket vil avta i fremtiden. For at barnehagen skal kunne imøtekomme og takle denne påvirkningen på best mulig måte, må organisasjonen ha evne til strategisk tenking, kunnskap om egen organisasjon, og være i samspill med andre i storsamfunnet.

I neste kapittel introduserer vi ulike teori for å belyse områder som er aktuelle for vår oppgave med kjerneområdene organisasjonskultur, kjønn og barnehage som organisasjon.

## **2. Introduksjon til forskningsfeltet**

Som påpekt har barnehagesektoren vært i stor utvikling de siste 10-20 årene. Fokus har endret seg fra kvantitet til kvalitet, og det har vært en storstilt satsing på lederutdanning. Barnehagen blir i stadig større grad ansett som nødvendig både for individets utvikling og som en viktig samfunnsmessig arena for kunnskapsutvikling. Fra nærmest å bli ansett som skadelig for spesielt de minste barna, til å skulle representere valgfrihet (les kontantstøtte), til at det nå har blitt en rett til barnehageplass fra ett års alderen. I 2012 gikk 80 % av alle barn under to år i barnehage, og dette er en økning på hele 44 % fra 2003. (SSB)

Barnehagesektoren har de siste 10-årene også vært et forskningsfelt i kraftig vekst. I barnehagene og i barnehagesektoren generelt har det blitt mer fokus på hvordan man skal drive effektive og kvalitetsmessig gode enheter, og barnehager blir nå i større grad ansett som en organisasjon.

Sektoren har mange nye ansatte, større enheter, nye former for organisering og nye finansielle rammebetingelser. Barnehagen er avhengig av forstå sine ytre rammer og betingelser, samtidig som indre rammer blir mer komplekse. Kompleksiteten stiller nye krav til lederen, den enkelte arbeidstaker, og organisasjonen som helhet.

Vi har valgt en organisasjonsteoretisk innfallsvinkel på vår oppgave. Vi skal redegjøre for organisasjonsteori, organisasjonskultur, kjønn som faktor i organisasjonskulturen, og se på trekk ved den norske barnehagen. Vi belyser moment i forhold til organisasjonsteori, kultur og kjønn, men det er barnehagene som er vårt forskningsfelt. En stor del av vår teori er derfor i forhold til barnehagesektoren. Vi innleder med tradisjonelle organisasjonsteoretiske perspektiv, og avslutter vår introduksjon til forskningsfeltet i barnehagen.

### **2.1. Organisasjonsteoretiske perspektiv**

I en stadig mer sammenvevd, komplisert og globalisert verden kan det synes som det vokser frem en verdensomspennende felles systemidentitet knyttet til organisasjonstenkning, (Christensen m.fl. 2009). Grunntanken har sitt utspring i at disse systemene verden over er relativt like system som består av noe felleskomponenter. Dette kan være komponenter som formell struktur, resultatstyring, ledelse, mål, osv. Organisasjonsteorien ønsker å forklare de komplekse system organisasjoner berøres av og er tuftet på.

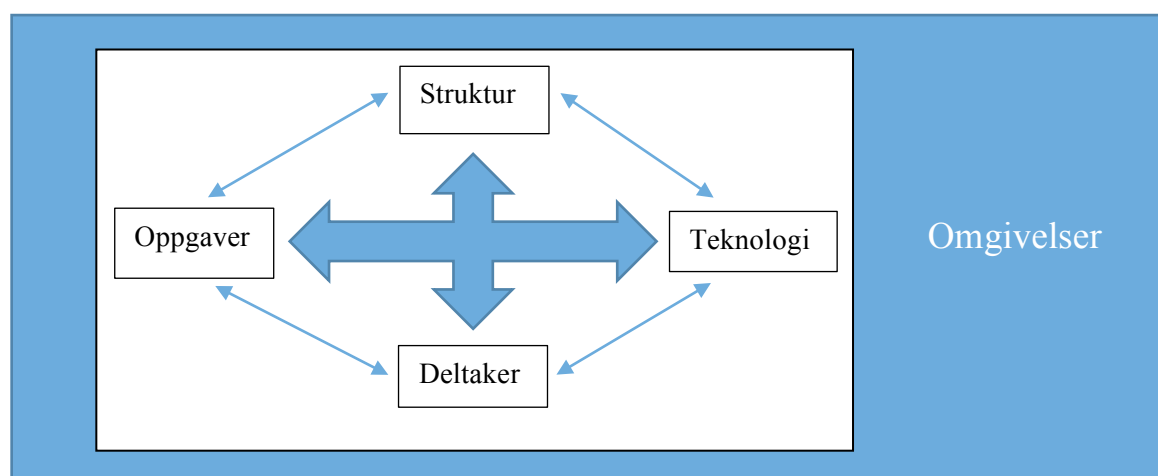
Vi ser nye organisasjonsformer vokse frem som multinasjonale og med nye teknologiske løsninger som gir utradisjonelle og nye arbeidsformer. Det er avgjørende at lederen forstår

hvordan organisasjonen fungerer for å lykkes i vårt moderne samfunn. Eksternt vil kunnskap om organisasjonens rammebetingelser gi grunnlag og legitimitet for eksistens. Nye organisasjoner vil stadig vokse frem og andre vil svinne hen!

Barnehagen blir påvirket av omgivelsene. Offentlige myndighetspersoner og politiske beslutningstakere påvirker barnehagens rammebetingelser. Figur 1 viser sentrale element internt i organisasjonen. Politikere ønsker å styre utviklingen i barnehagen ved å påvirke disse elementene. Dette kan for eksempel gjøres ved å tilføre nye arbeidsoppgaver, gjennom lovregulering og planverk, stimulere til utbygging gjennom tilskuddsordninger, og gjennom finansiering og satsing på målrettet kompetanseheving og videreutdanning av deltakerne. Videreutdanning innen ledelse er et eksempel på et slikt tiltak. Å manøvrere i dette landskapet er utfordrende og krever strategisk tenking. Strategisk arbeid handler om å sikre barnehagens utvikling og eksistensgrunnlag. Denne strategien inneholder beviste valg av organisering, driftsform, mål, pedagogikk og metodikk. (Gotvassli 2013.)

Barnehagene blir stimulert til å realisere myndighetenes forskrifter og handlingsplaner som påvirker deltakere og teknologi. Eiere kan påvirke ansettelsesprosesser gjennom hvilke deltakere som slippes til i organisasjonen. Teknologien kan beskrive hvilke metoder aktørene benytter i sitt arbeid. Alle disse elementene påvirker spesielt fremgangsmåten som vi ser igjen i organisasjonen. Organisasjonens uformelle strukturer kan analyseres i en kulturanalyse.

Organisasjonsteori kan anses som en samlebetegnelse for teorier og begreper om hvordan organisasjoner er oppbygd og fungerer. En mye brukt grunnforståelse av organisasjon er fremstilt og sammenfattet i Leavitts diamant, figur 1.



(Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011, s 19)

Figur 1

En grunntanke i organisasjonsteorien er at måten organisasjonen er organisert på påvirker hvordan menneskene i organisasjonen tenker, vurderer, handler og samarbeider. Dette innebærer at handlinger i organisasjonen ikke bare er et resultat av den enkeltes vurderinger og kompetanse, men at de preges av organisasjonens regler og rutiner, maktrelasjonene og det ytre presset rundt organisasjonen. (Børhaug et al., 2011, s 20)

Det trekkes opp to hovedlinjer eller måter å se organisasjoner på. Enten ett

- Instrumentelt- eller
- institusjonelt perspektiv.

*«Et hovedskille mellom de instrumentelle og institusjonelle perspektivene er at de instrumentelle ser organisasjoner som et redskap eller verktøy som står til disposisjon for lederne.»* (Christensen et al, 2009, s 13-14.)

Dette er en grunnleggende teoretisk forståelse for syn på en organisasjon. Om en organisasjon oppfattes som instrumentell eller institusjonell vil være avhengig av formaliserte rammer og strukturer innen organisasjonen. Disse rammene og strukturene vil igjen påvirke alle medlemmenes oppgaver og innflytelse på egen yrkespraksis. Handlingsrommet for den enkelte arbeidstaker vil ligge i den skjønsmessige utøvelsen av sin yrkesprofesjon. Jo mindre formaliserte og styrt arbeidsoppgavene er, jo mer institusjonalisert er organisasjonen.

## **2.2. Et filosofisk skråblikk på mennesker og organisasjoner**

Vi lever i en tid der troen på mennesket og dets frie valg står sterkt. Levestandarden gir oss muligheter. Når våre basale behov blir dekt er det sosiale behov og sosial anerkjennelse som er menneskets grunnleggende behov. Når disse to oppfylles er det mulig å oppnå selvrealisering, jfr. Maslow og Herzberg. (Gotvassli, 2013). Kan organisasjoner bidra i den prosessen?

Det snakkes helst positivt om organisasjoner, som lærende, effektive og kunnskapsrike osv. Men organisasjoner kan også sees som komplekse og ineffektive. Filosofen Petter Wessel Zappfe (1941) sier at mennesket har utviklet et intellekt og en evne til å tenke og reflektere som er dypt tragisk. *«Det søkende mennesket vil uunngåelig oppdage at det finnes ingen mening i det som skjer, og ingen rettferdighet i den gitte verdensorden. Mennesket prøver derfor fortrenge de spørsmål som er ubehagelige å dvele ved, gjennom forskjellige distraksjoner og forlystelser som kan tjene som en forankring i tilværelsen.»* (Glosvik et al,



2014, s.21) De påpeker videre at Zappfe ikke sier det slik, men at det ligger i tenkningen at en organisasjon kan være en slik distraksjon og forlystelse som gir forankring i tilværelsen.

Videre skriver Glosvik at «...menneskenes evne til å lære er stor, men organisasjonenes evne til å gi fornuftige rammer for denne læringen vil alltid være begrenset. Organisasjonene lærer mye mindre enn menneskene, og det er derfor begrenset hvor mye vi kan utfordre de organisatoriske rammene du er satt til å forvalte.» (Glosvik et al., 2014, s. 22).

Samtidig har vi fått en praksis og positiv tro på sentralisering av kunnskap og tjenester. Begreper og forestillinger om livslang læring, kompetanseheving og utvikling osv beskriver organisasjoners uante muligheter. «Flere hoder tenker bedre enn ett hode» – tenking gir oss et perspektiv som sier at: «sammen er vi sterke», mens vi heller ikke er sterkere enn det svakeste ledd! Disse utsagnene viser det tvetydige utsagnene som kan prege organisasjonstenkningen.

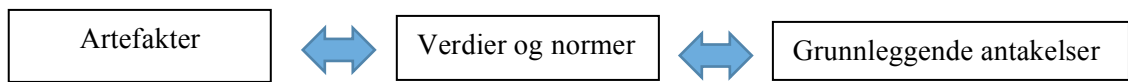
### **2.3. Organisasjonskultur**

Organisasjonsteori kan forklares som et samlebegrep for hvordan organisasjoner fungerer både i forhold til indre og ytre forhold. En måte å dele opp begrepet kan være å se på inndeling i struktur og kultur. Siden 80-tallet har kulturbegrepet i stadig større grad blitt brukt for å analysere bedrifter. (Grunni og Nordskog, 2014, s.28). Organisasjonskultur er et stort forskningsfelt, og begrepet har mange ulike definisjoner. Felles for de ulike definisjonene er at alle de ulike teoretikerne beskriver kulturen som prosesser innad i en organisasjon. Organisasjoner er selv kulturproduserende, og organisasjonene kan sees på som sosiale instrumenter for oppgaveløsning (Jamil 2005.)

Jacobsen og Thorsvik (2012) definerer organisasjonskultur som «*opplevelser, tanker og meninger som er felles for mennesker i en sosial sammenheng.*»

Edgar Schein har definert kultur som «*Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene*» (Schein, 1987, s.7)

Jacobsen & Thorsvik har ut i fra Scheins fremstilling av kulturens nivåer og samspill fremstilt en modell over de tre kulturelle nivåene.



(Jacobsen & Thorsvik, 2012, s 120)

Figur 2

Artefaktene er det synlige elementet i kulturen. Dette kan sees i forhold til det fysiske miljøet, gruppens observerbare atferd, kunstnerisk produksjon, produktlevering, og skrift- og talespråket i organisasjonen. (Schein, 1992). Verdiene innebærer at noe fremheves som ønskelig eller godt, og en organisasjons verdier formidler dermed hva som ansees som bra eller best i forhold til organisasjonsmedlemmenes handlinger. (Jacobsen & Thorsvik, 2012, s. 127) Normene angir hva som blir sett på som passende adferd. Grunnleggende antakelser kan sees på som en gitt «sannhet» for den enkelte, og er ofte ikke noe som er den enkelte bevisst. (Jacobsen & Thorsvik, 2012, s. 126). Schein påpeker at dersom en grunnleggende antakelse i en gruppe er sterk nok vil det medføre at medlemmene har vanskeligheter med å tenke at adferd kan bygge på andre premisser. (Schein, 1992, s. 15) Organisasjonskulturen har altså både synlige og usynlige element, og handlingsvalgene som gjøres er en blanding av bevisst og ubevisst aktivitet.

### 2.3.1. Har vi, eller er vi kultur ?

Det finnes to hovedretninger i forhold til å forstå kultur innen forskning og litteratur. Er kultur noe man **har**, eller er det noe man **er**?

Den sosiologiske tilnærmingen tar utgangspunkt i at organisasjoner **har** en kultur når alle medlemmene i organisasjonen deler de samme verdier og normer. Organisasjonskulturen er dermed en variabel ledelsen kan endre og påvirke i forhold til organisasjonsutvikling. (Jamil, 2005).

Den antropologiske tilnærmingen tar utgangspunkt i at kultur er noe vi **er**. Kulturen kan sees som en avspeiling av samfunnet, og dette innebærer at den ikke kan forandres.

Sosiologisk tilnærming:	Antropologisk tilnærming:
<b>Kultur er noe en organisasjon har</b>	<b>Kultur er noe en organisasjon er</b>
Kultur finnes internt i organisasjonen	Kultur er ekstern i forhold til organisasjonen
Kultur er formet, skapt og manipulert av ledelsen	Kultur er vanskelig å forme, skape og manipulere
Organisasjoner er instrumenter og tilpasningsdyktige organismer	Organisasjon er grunnleggende metafor
Kultur er en variabel	Kultur er et samfunnsuttrykk

(Baldersheim & Rose, 2005, s 244)

Tabell 1

Vi kan trekke paralleller til det organisasjonsteoretiske perspektivene tidligere i kapittelet s. 13. Ut i fra et instrumentelt perspektiv på organisasjoner kan kultur formes og forandres. De to tilnærmingene representerer ytterpunkter innen organisasjonskulturteori. Den ene siden representerer et deterministisk syn, der kultur ses som en fast helhet innbakt i samfunnet. Mennesket kan ikke påvirke kulturdimensjonen, eller stille seg utenfor den. Kultur er fristilt fra organisasjoner og organisasjonskultur speiler samfunnets kultur (Jamil, 2005).

I denne oppgaven vil vi betrakte barnehagen i en positivistisk og sosiologisk tradisjon. I den sosiologiske tilnærmingen er det tro på muligheter og menneskets frie vilje til aktivt å ta valg med et eksistensfilosofisk utgangspunkt. Vi kan forstå kulturbygging som menneskets streben etter å skape sammenheng og mening i tilværelsen, og ifølge Zappfe dette kan som oppleves som ytterst kaotisk (fra Glosvik et al., 2014). Kultur blir en uavhengig variabel som utvikles i samspill med andre. Den menneskelige utvikling og potensial for livslang læring danner utgangspunkt for kulturforståelsen.

*«Hvis en kultur er noe en organisasjon har, vil vi kunne observere variasjoner innen og mellom organisasjoner i ett samfunn. Dersom kultur er hva en organisasjon er, er det sannsynlig at vi vil kunne observere organisasjonsvariasjoner i hovedsak bare på tvers av samfunn.»* (Jamil, 2005 s. 242)

En samlebetegnelse for menneskelig stimulering er kulturpåvirkning. Kultur er alltid et kollektivt fenomen, fordi det deles av mennesker som eksisterer i samme sosiale miljø. *«It is the collective programming of the mind distinguishes the members of one group or category of the people from others.»* (Hofstede et al., 2010, s. 7)

Begrepet organisasjonskultur har de siste årene fått mye oppmerksomhet fordi det ansees som en viktig suksessfaktor for å få en velfungerende og suksessrik organisasjon. Cameron og Quinn (2014) er blant teoretikerne som fremhever organisasjonskultur som en viktig

suksessfaktor for hvordan organisasjonen fungerer, og fremhever at forståelse av kulturen er avgjørende for å få effektive organisasjoner. De påpeker at organisasjonen har mulighet til å utvikle en unik organisasjonskultur ved at ledelsen arbeider bevisst i forhold til dette, og dermed i større grad har mulighet for vellykkede omstillingsprosesser. De fremhever fem områder der ledelsen kan sikre bedriftens suksess og effektivitet gjennom å :

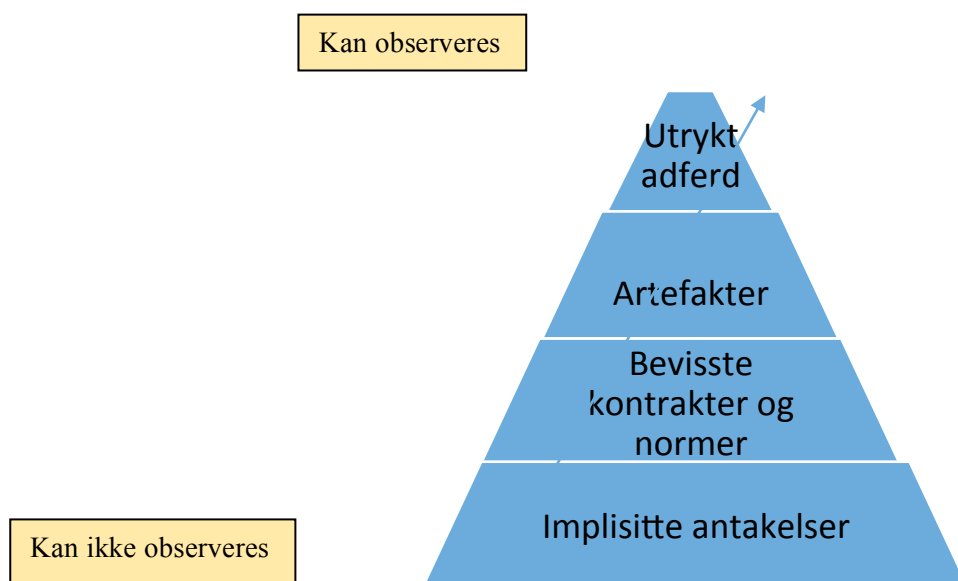
- Skape en sterk og unik kultur for å redusere usikkerhet
- Skape en sosial orden og gjøre det klart hva som forventes
- Skape kontinuitet ved å bevare viktige verdier og normer
- Skape en kollektiv identitet og forpliktelse som binder ansatte samme
- Ha en visjon for fremtiden

(Cameron & Quinn, 2013, s 6)

En rekke forskere illustrerer organisasjonskultur i egne fremstillinger. På samme måte som Jacobsen og Thorsvik har Cameron og Quinn utarbeidet en modell for å vise kulturelementene. Felles for de ulike fremstillingene er at det i kulturen er både synlig og usynlige element, og at det er både bevisste og ubevisste handlinger som er en del av kulturen. Cameron & Quinns «Pyramidemodell» viser de synlige tegnene for kulturen i toppen av modellen. Nedover mot nederste nivå blir det mer ikke-observerbart i forhold til grunnleggende antakelser og ting man tar for gitt.

Elementer av

organisasjonskultur:



Cameron & Quinn, 2014, s. 20)

Figur 3

Cameron og Quinn (2014) hevder at det må arbeides med alle de fire nivåene dersom en organisasjonskultur skal kunne endres. For å kunne identifisere (og endre) organisasjoners kultur utviklet Cameron og Quinn et rammeverk om konkurrerende verdier, Competing Values Framework.

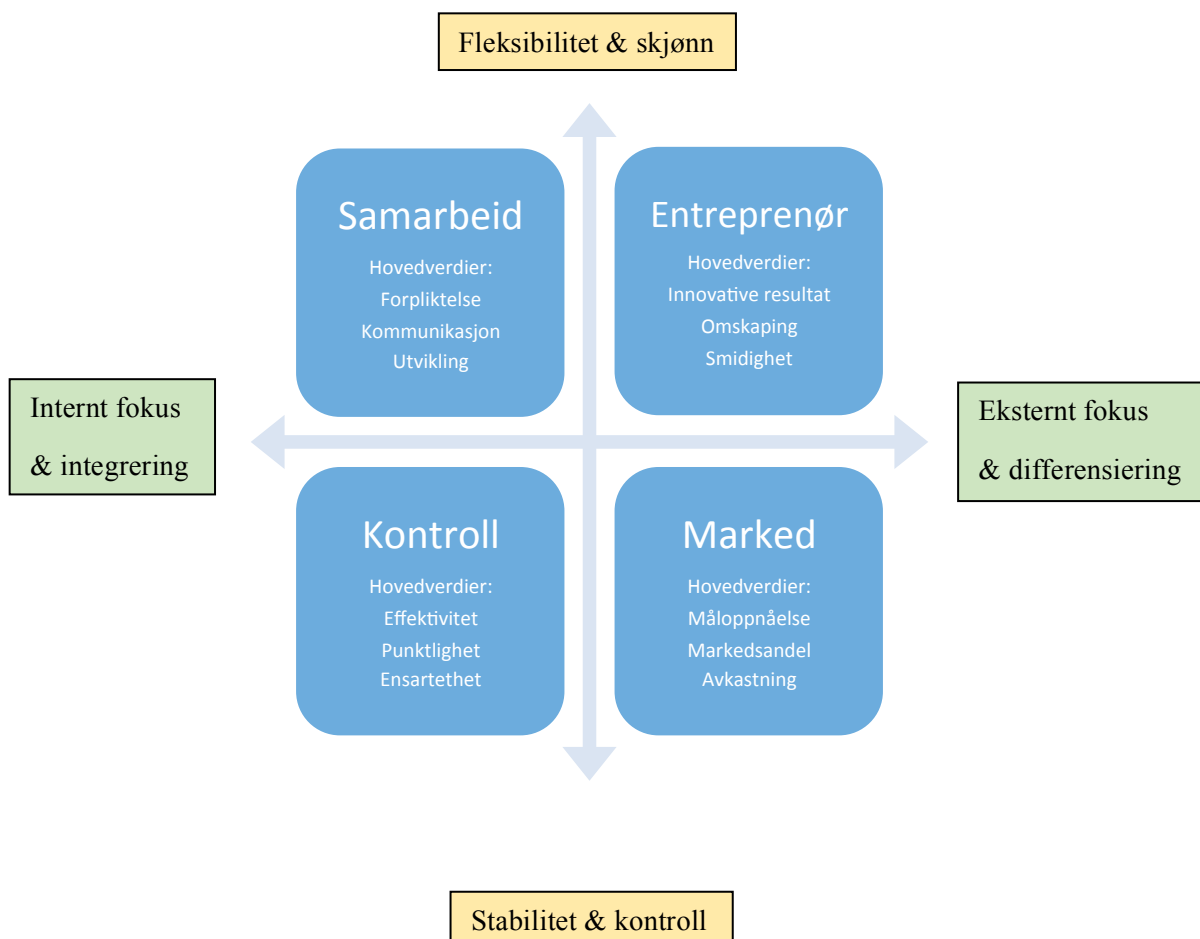
#### **2.4. Competing Values Framework (CVF)**

For å belyse en organisasjonskultur kan det benyttes mange metoder. Cameron & Quinn utarbeidet Competing Values Framework, heretter CVF, som en teoretisk modell for å vurdere organisasjonskultur. Rammeverket for konkurrerende verdier ble utviklet gjennom forskning med mål om å finne de største indikatorene for organisatorisk effektivitet. (Cameron & Quinn, 2014).

Rammeverket og verktøyet er benyttet verden over innen utallige private og offentlige bedrifter og sektorer for å identifisere og effektivisere virksomhetens kultur. CVF er ment å være et hjelpemiddel for å få gode og effektive organisasjoner basert på arbeid med organisasjonskulturen. CVF tar opp mange ulike dimensjoner og kategorier fra tidligere forskning, og er benyttet for å vise hvordan man kan tenke og bearbeide informasjon, antakelser og verdier.

CVF har i stor grad vist seg å være i samsvar med etablerte og aksepterte kategoriskjemaer som organiserer «...*hvordan mennesker tenker, deres verdier og antakelser og måten de bearbeider informasjon på.*» (Cameron & Quinn, 2013 s. 37).

Rammeverket fremstilles i figur 4 på nest side. Vi kan av modellen se at CVF består av to dimensjoner og fire kulturkategorier. Verdiene og verdisettet som er rådende i organisasjonen er det som gir kulturen. De to konkurrerende dimensjonene og de fire kulturtypologiene blir nærmere beskrevet etter figuren.



(Cameron & Quinn 2014)

Figur 4

#### 2.4.1. De to konkurrerende dimensjonene i CVF

CVF har to dimensjoner med effektivitetskriterier som har sine ytterpunkter. Disse gir en beskrivelse av organisasjonens struktur og fokus. Den ene dimensjonen har stabilitet og kontroll som det ene ytterpunktet, og fleksibilitet som det andre ytterpunktet. Den andre dimensjonen har motsatsene internt- og eksternt fokus.

Den vertikale aksene i figur 4 har effektivitetskriterier som understreker dynamikk, fleksibilitet og skjønn i den ene aksene. Motsatsen til denne dimensjonen er effektivitetskriterier som stabilitet, kontroll og orden. Hvor hver enkelt organisasjon bør være på de to dimensjonene er avhengig av hvilken type organisasjon det er. Organisasjoner som ansees som effektive dersom de endrer og tilpasser seg scorer høyt på den vertikale dimensjonen. Organisasjoner som offentlige etater og universiteter blir ofte ansett som effektive dersom de bærer preg av organisatorisk stabilitet og forutsigbarhet.

Den horisontale aksen består av internt- vs eksternt fokus. Effektivitetskriterier som vektlegger intern orientering, integrering og helhet står som en motsats til ekstern orientering, konkurranse og differensiering. Noen organisasjoner blir ansett som effektive dersom de har internt fokus og samstemte interne kjennetegn, mens andre har samhandling og konkurranse med andre ut av organisasjonen som sine effektivitetskriterier. (Cameron & Quinn, 2014) De to dimensjonene danner til sammen fire deler som representerer indikatorer på organisatorisk effektivitet.

Kulturdimensjonene vil på hver sin unike måte beskrive faktorene vi finner igjen i Leavitts diamant side 15. Omgivelsene har en påvirkning på organisasjonen, og de ulike organisasjonene påvirker også omgivelsene. Teknologisk utvikling, organisasjonens oppgaver, struktur og deltakere vil være i et dynamisk samspill med omgivelsene. Hva som vurderes som organisatorisk effektivt vil dermed være i endring over tid, og være variabelt ut i fra hvilken type organisasjon det er.

En organisasjon vil alltid ha elementer fra alle de fire kulturfaktorene til Cameron & Quinn i større eller mindre grad. Organisasjonens kjerneoppgaver, personalgruppe og markedsforhold vil være avgjørende for hvilke kulturutslag organisasjonen får. Hvilken kultur som blir ansett som mest hensiktsmessig er avhengig av hvilken type organisasjon det er snakk om.

#### **2.4.2. De fire kulturtypologiene i CVF**

De to dimensjonene i CVF danner til sammen fire deler i modellen. Hver av delene utgjør ulike kjerneverdier som representerer motsigende eller konkurrerende antakelser. Hver enhet har en kjerneverdi som er motsatt av verdien i den andre enden. Dimensjonene utgjør dermed fire deler som er motsigende eller konkurrerende diagonalt. De konkurrerende eller motsatte verdiene i hver firkant har vært navngivende for modellen. De fire kjerneverdiene representerer grunnleggende antakelser, retninger og verdier. Dimensjonene og delene forklarer de ulike retningene og de konkurrerende verdiene som kjennetegner menneskelig adferd. Det er dimensjonenes styrke og rikholdighet som har bidratt til identifisering av de fire ulike kulturtypene: samarbeid-, entreprenør-, kontroll- og markedskultur. (Cameron & Quinn, 2014) Modellen er fremstilt i figur 5.

## Fleksibilitet og Skjønn

Internt fokus og integrering	<p>Kulturtype: <b>SAMARBEID</b>                      Retning: samarbeidende                      Ledertype:                      tilrettelegger, mentor, teambygger</p> <p><b>Hovedverdier:</b>                      forpliktelse, kommunikasjon, utvikling</p> <p>Effektivitetsteori:                      Menneskelig utvikling og deltakelse skaper effektivitet</p>	<p>Kulturtype: <b>ENTREPRENØR</b>                      Retning: kreativ                      Ledertype:                      innovatør, entreprenør, visjonær</p> <p><b>Hovedverdier:</b>                      innovative resultater, omskaping, smidighet</p> <p>Effektivitetsteori:                      Innovasjon, visjon og nye ressurser skaper effektivitet</p>	Eksternt fokus og differensiering
	<p>Kulturtype: <b>KONTROLL</b>                      Retning: kontrollerende                      Ledertyper:                      koordinator, overvåker, organisator</p> <p><b>Hovedverdier:</b>                      effektivitet, punktlighet, konsekvens og ensartethet</p> <p>Effektivitetsteori:                      Kontroll og effektivitet sammen med gode prosesser skaper effektivitet</p>	<p>Kulturtype: <b>MARKED</b>                      Retning: konkurranse                      Ledertyper:                      hardtkjørende, konkurransemenneske, produserende</p> <p><b>Hovedverdier:</b>                      Markedsandel, måloppnåelse, avkasting</p> <p>Effektivitetsteori:                      Aggressiv konkurranse og interesse for kunden skaper effektivitet</p>	

## Kontroll og Stabilitet

(Cameron & Quinn, 2014 s.54)

Figur 5

**Kontrollkulturen** har effektivitet, punktlighet, konsekvens og ensartethet som hovedverdier. Det er kontroll og effektivitet som sammen med gode prosesser er det som bidrar til suksess. Organisasjonen har en hierarkisk oppbygging, og lederens rolle er å være en koordinator, organisator og overvåker. Lederen skal sørge for at prosedyrer og regelverk følges. Store organisasjoner og offentlige etater har ofte et stort innslag av kontrollkultur, eller hierarkikultur som den også kalles. Cameron & Quinn (2014) har plassert kontrollkulturen nede til venstre i figuren, og i forhold til dimensjonene er det et internt fokus med vektlegging av stabilitet og kontroll.



**Samarbeidskulturen** har mange likheter med en familieorganisasjon, og kulturen kalles også gjerne klankultur. Det er verdier som kommunikasjon, forpliktelse og utvikling som er blant kjerneverdiene. Det er fokus på samarbeid og menneskelige forhold som omsorg og empati ansees som en del av suksesskriteriene. Menneskene i organisasjonen føler ofte en sterk tilknytning til kollegaene i organisasjonen. For å oppnå høy effektivitet er det fokus på menneskelig utvikling og deltakelse, teamarbeid og ansattes medvirkning. Lederen i organisasjoner med samarbeidskultur skal være en teambygger og mentor som legger til rette for de ansattes deltakelse, engasjement og lojalitet. Barnehager og skoler er ofte i denne kulturkategorien. Cameron & Quinn har plassert samarbeidskulturen oppe til venstre i sin figur, og vi kan ut i fra det lese organisasjonen preges av et internt fokus og fleksibilitet.

**Entreprenørkulturen** har fokus på hovedverdiene innovasjon og utvikling, omskaping og smidighet. Kreativitet og entreprenørskap er sentrale faktorer. Ting i organisasjonen gjøres ad hoc og en annen benevnelse på kategorien er adhokrati. Det er gjerne en aktuell problemstilling eller sak som dukker opp som preger fokuset på arbeidet der organisasjonen hovedsakelig utvikler nye produkter og tjenester, og omskaping og smidighet blir på den måten viktige verdier. Ledelsens største oppgave er å fremme kreativitet, innovasjon og entreprenørskap. En typisk organisasjon med denne type kultur er de innen programvareutvikling og filmindustri. Cameron & Quinn har i figuren plassert entreprenørkulturen oppe til høyre, og vi kan i modellen se at organisasjonen ut i fra fremstillingen har eksternt fokus og er preget av fleksibilitet.

**Markedskulturen** er preget av konkurranse. Hovedverdiene for organisasjonene er måloppnåelse, avkastning og markedsandeler. Økonomisk lønnsomhet og sluttresultater er viktig. Aggressiv konkurranse og høy produktivitet er vesentlig for måloppnåelse. Ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot målene ved hjelp av aggressiv strategi. Organisasjonen er resultatorientert og suksessen defineres på grunnlag av markedsandeler, og hvordan man posisjonerer seg i forhold til konkurrenter. Organisasjoner som er preget av markedskulturen er for eksempel matvare- og reiselivsbransjen. Cameron & Quinn (2014) har plassert markedskulturen i nedre høyre hjørne. Organisasjonen har eksternt fokus, og fokus på kontroll og stabilitet.

## 2.5. Organisasjonstrekk i barnehager

Fra årtusenskiftet har vi sett nye organiseringsformer som base- og sonebarnehager. Denne nye organiseringsordningen finner vi særlig i de største barnehageenheten. (Børhaug et al., 2011) At barnehagen har vokst som enhet har påvirket barnehagens struktur, rammer, arbeidsdeling og formelle rutiner.

Alle barnehager skal ha en leder med barnehagelærerutdanning eller tilsvarende bakgrunn. Lederen har ikke en klar definert stillingsbetegnelse og blir titulert både som styrer, daglig leder og enhetsleder. Det formelle ansvaret for planlegging av det pedagogiske arbeidet, er lagt til det pedagogiske personalet som ivaretas av styrer og barnehagelærer.

Barnehagelæreren er som oftest mellomleder og i en rolle som pedagogisk leder samtidig som de har personalansvar på sin avdeling eller gruppe. Pedagognorm og arealnorm er det eneste som bestemmer hvordan barnehagen skal og kan organiseres. Bemanningen for øvrig skal i hht lovverket være «tilstrekkelig».

Under barnehageforliket på begynnelsen av årtusenskiftet ble det åpnet for flere eierformer innen sektoren. Eierform kan til en viss grad prege barnehagens organisasjonsstruktur og oppbygging. De siste årene har det blitt en økning av store landsdekkende private aktører i barnehagesektoren.

Barnehagene oppfattes som de har en «flat struktur». Dette kommer tilkjenne ved at både faglærte og ufaglærte har samme vaktturnus som ofte er knyttet til spesifikke oppgaver. Synlige, praktiske og rutinepregede arbeidsoppgaver gjennomføres i stor grad av alle, og ansvarsforhold og yrkeskompetanse blir mindre synlig gjennom slik arbeidsfordeling. Det som i utgangspunktet oppfattes som pedagogiske arbeidsoppgaver utføres i stor grad av alle yrkesgrupper i barnehagen. Organisasjonsstrukturen viser den komplekse mellomlederrollen barnehagelæreren befinner seg i. De må markere sin faglige profesjonalitet med å distansere seg fra de andre yrkesgruppene, samtidig som de må løfte de ufaglærtes og fagarbeiderens kompetanse til organisasjonens og brukernes beste.

Barnehagen som arbeidsplass er preget av et sterkt sosialt og personlig fokus i alle ledd. Rasmussen (2002) skriver at *«Flatere organisasjoner med delegert ansvar skaper bedre jobber, mer autonomi, men også personlig ansvarlighet overfor resultater og mindre muligheter for både ledere og ansatte å trekke seg tilbake»*. (Hitland, 2011, s. 84). Samtidig med det enorme kompetansesprøket blant de ansatte, er det viktig for organisasjonen å fremstå

som profesjonell og kunnskapsbasert. Å ivareta kvaliteten og profesjonaliteten av organisasjonen er en spesiell utfordring for det pedagogiske personalet.

En kunnskapsarbeider kan defineres som en person som «...*hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke-rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap.*» (Hislop 2005, s. 217) (Hitland, 2011, s. 77). I barnehagen utføres kunnskapsarbeid tilsynelatende av alle ansatte, men hvor mye kunnskap som utføres i hver handling kan variere enormt. Utgangspunkt for den enkelte arbeidsoppgave, refleksjon, bevisstgjøring og handling for utvikling av ny yrkespraksis, avgjøres av hvem som utfører oppgaven. Med et slikt handlingsrom for den enkelte ansatte, kan læring og utvikling være en enorm mulighet, men også en sovepute. Læringsprosessene skjer ofte i det skjulte og er vanskelige å måle.

Begrepet taus kunnskap blir ofte brukt som en kompetansebeskrivelse innen barnehagen. «*Begrepet taus kunnskap kan leses som en diskurs. Taus kunnskap som begrep forutsetter at noe annet ikke er taust.*» (Askeland & Rossholt, 2009). Å benytte et begrep som taus kunnskap forteller noe om hvor vanskelig det er å måle effekter og suksessfaktorer i komplekse sosiale arbeidsmiljø. Organisasjonens tause kunnskap kan være både positiv og utfordrende. Sosialpsykologiske prosesser kan bli beskrivende for det psykososiale arbeidsmiljøet. I dette perspektivet må man legge vekt på samspillet mellom organisasjonsmedlemmene, og hvordan de håndterer kunnskapen i organisasjonen. Å få tilgang til andres ikke-formaliserte erfaring er vanskelig. Vi kan skille mellom «taus kunnskap» og eksplisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap kan overføres, mens den tause kan vanskelig oppdages, uttales eller måles. Kunnskapen omfatter underliggende innsikter og intuitiv forståelse. (Strand, 2010 s. 301) Kultur er en form for taus kunnskap.

Penrose (1959) hevder at organisasjonskunnskapen kan være av to former: den objektive og den erfaringsbaserte. I den objektive form finner vi den personavhengige kodifiserte kunnskapen som kan nedfelles og overføres i systemer, plandokumenter, prosedyrer og retningslinjer. Den andre formen, erfaringsbasert kunnskap, er et resultat av direkte kunnskapsoverføring mellom ansatte. Det er en «sosial» og «organisatorisk» kunnskap som er vanskelig for konkurrenter å imitere. Den skapes og deles gjennom praksis, samarbeid og problemløsning. I motsetning til den objektive kunnskapen får den preg av å være taus kunnskap – den er vanskelig å beskrive, enda vanskeligere å kodifisere og tilnærmet umulig å kopiere av konkurrenter. (Irgens & Wennes, 2011, s. 16). De påpeker også at

kunnskapsarbeidere inspireres av at arbeidet gir mulighet for autonomi og personlig vekst, og at de drives av en sterk indre motivasjon. (Irgens & Wennes, 2011, s. 14)

Handlingsfrihet i yrkesutøvelsen står sentralt. Individet må kunne handle på et selvstendig og subjektivt grunnlag. Det profesjonelle må vokse ut av det personlige og samtidig forstås i en større sosial kontekst og i samspill med andre. En forutsetning for faglig kunnskapsutvikling er at den oppleves som meningsfull og logisk, da kunnskapsarbeideren stadig ser etter nye faglige sammenhenger og utvikling. (Dahlin, 2011). I sin utøvelse som kunnskapsarbeider må mennesket handle i et konstant samspill mellom følelser og intellekt. Menneskets tilfører en stor del av sine personlige verdier og holdninger til det kulturelle felleskapet på arbeidsplassen.

Barnehagen er en sammensatt arena, der arbeidstakeren kan oppleve et spesielt sosialt press fra de forskjellige aktører og omgivelser. Dette kan være kollegaer, foreldre, eiere, eller eksterne aktører som barnevern, ppt, kommuneadministrasjon, offentlige myndigheter og lignende. Det kreves selvstendig handlingskraft samtidig som man må være lojal og kunnskapsrik. Barnehagens organisasjonskultur preger den enkelte ansatte, samtidig som den ansatte preger organisasjonskulturen.

Organisasjonsteoretikerne Argyris og Schön hevder at arbeidere i sosiale organisasjoner er utsatt for selvmotsigende forventninger som kalles uttrykte og bruksteorier.

*«Sosiale organisasjonar har innebygde motseiingar som skriv seg frå det paradoksale kravet om å halde oppe og samstundes endre tilhøva. Resultatet blir at dei som skal handle, må tenkje og oppføre seg sjølvmotseiande. Til dømes kan ein aktør bli beden om:*

<b>Utrykte teoriar</b>	<b>Bruksteoriar</b>
1. Ta initiativ	Ikkje bryte reglar
2. Sei frå med ein gong om feil	Du blir straffa dersom du gjer feil
3. Tenk fremover (og vær kreativ)	Det du gjer no legg grunnlag for løn eller straff
4. Tenk på organisasjonen som ein heilskap	Ikkje bland deg inn i ansvarsområdet til andre
5. Samarbeid med andre	Konkurrer med andre

(Argyris og Schön, 1978. Hentet fra Aadland, 1994 s.98)

Tabell 2

Bakgrunnen til organisasjonsmedlemmene i barnehagen er svært ulik i forhold til formell kompetanse. Uerfarne yrkestakere og menn i et stort mindretall kan kanskje fort fort bli sårbare og mottakelige for påvirkning?

## **2.6. Barnehagens samfunnsmandat**

Barnehageloven omtaler barnehagens samfunnsoppdrag i §1.1.ledd. «*Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling.*» Barnehagen skal være en pedagogisk tilrettelagt virksomhet, og barnehagens kjerneoppgave er å ivareta barnas behov. Ut over ordinære lover for organisasjoner, Lov om barnehager og Rammeplan kan hver enkelt barnehage kan i stor grad bestemme hvilke normer og regler som skal gjelde i organisasjonen.

Den norske barnehagen har utviklet seg i takt med ulike behov med en samfunnsmodell som i spesielt Danmark, Sverige og Norge er kjent som den skandinaviske samfunnsmodellen. «*Den skandinaviske modellen beskrives ofte som en av tre vestlige velferdsmodeller, der den anglosaksiske og den kontinentaleuropeiske er de to andre*» (Rennemo, 2011, s. 106.)

Den skandinaviske modellen kjennetegnes av en omfattende velferdsstat med høye offentlige investeringer i humankapital. Det er aktive arbeidsmarkedstiltak og ordningene finansieres gjennom høye skattesatser. Arbeidsmarkedsinstitusjoner har en høy grad av partsbasert samarbeid. Det er lokale samarbeidskulturer mellom arbeidsgiver og arbeidstakere, og det er likestilling mellom kjønnene. Det er et sterkt fokus på relasjons-bygging i ledelsesmodeller, men også et sterkt markeds- og kundefokus. Organisasjonene har evne til omstilling, innovasjon og utvikling av konkurranseevne. Respekt for enkeltmennesket, humanistiske verdier og samfunnets institusjoner står sentralt. Likhet og konsensus understrekes som de tydeligste verdiene, og det er lite konkurranse- og kampmentalitet. (Rennemo, 2011, s. 107)

Barnehagen er langt på vei en organisasjon etablert som et likestillingspolitisk tiltak for å sikre kvinners yrkesdeltakelse enten i eller utenfor barnehagen. Den totale yrkesdeltakelsen blant norske kvinner ligger på topp i verden. (Irgens 2011 s. 83) Vi har for øvrig en høy yrkesdeltakelse i Norge generelt sammenlignet med andre land. I 2014 var 68,5 % av befolkningen mellom 15 – 74 år sysselsatt, (Kommunenes arbeidsgivermonitor 2015 s. 12.) Kvinner har gjennom aktiv samfunnsdeltakelse oppnådd høy grad av likestilling, men til tross for en sterk offentlig sektor og fokus på likestilling, har Norge ett av verdens mest kjønnsdelte arbeidsmarked. I offentlig sektor og spesielt i kommunesektoren var kvinneandelen i 2014 totalt på 78 %, (Kommunenes arbeidsgivermonitor 2015 s. 12.) 35 % av kommunene opplyser

at de har iverksatt tiltak for å rekruttere flere menn til kvinnedominerte sektorer. Menn og kvinner velger tradisjonelt og etter det vi vil kalle kjønnsstereotypiske normer. Disse normene kan bidra til at den skjeve kjønnsfordelingen i sektoren opprettholdes.

Barnehageloven og Rammeplan for barnehager er barnehagens fremste styringsdokument. Av barnehageloven, 2006, §1.3.ledd fremgår det at «*Barnehagen skal møte barna med tillit og respekt, og anerkjenne barndommens egenverdi. Den skal bidra til trivsel og glede i lek og læring, og være et utfordrende og trygt sted for fellesskap og vennskap. Barnehagen skal fremme demokrati og likestilling og motarbeide alle former for diskriminering.*»

I rammeplan for barnehagen heter det at «Likestilling mellom kjønnene skal gjenspeiles i barnehagens pedagogikk. Barnehagen skal oppdra barn til å møte og skape et likestilt samfunn. Barnehagen skal bygge sin virksomhet på prinsippet om likestilling mellom kjønn, og gutter og jenter skal ha like muligheter til å bli sett og hørt og oppmuntres til å delta i fellesskap i alle aktiviteter i barnehagen. Personalet må reflektere over sine egne holdninger til og samfunnets forventninger til gutter og jenter» (Rammeplan for barnehager 2011, kapittel 1, punkt 1.1). Kravet har medført utarbeidelse av flere handlingsplaner over et par 10-år for å sette fokus på intern likestillingspraksis og likestillingstiltak i barnehagen.

## **2.7. Barnehageinstitusjonen i et kjønnsperspektiv**

Parallelt med barnehagens fremvekst og kvinners inntreden på de fleste samfunnsområder, har feminismen og feministisk tenking vært viktig for kvinnefrigjøringen. Kvinnefrigjøringen på 70- og 80- tallet danner sammen med patriarkalsk dominans grunnlag for den dikotome tenkingen innen kjønnsforskning. Både historisk og per dags dato blir kvinners verdier beskrevet som feminine verdier eller femininitet. Ofte som en motsetning til maskulinitet. Hva som er mann – kvinne og gutt – jente utfordres daglig,. Vi kan spesielt se det på leketøys- og klesindustrien, gjennom lekeutvalg og fargevalg der jenter skal ha rosa og gutter blått. Forestillingene om barn og kjønn overføres til voksne ved rollemodell-tenkning. Dikotomien mellom mann / kvinne har også vært utpreget innen organisasjonsteori. Dette fikk særlig sin utbredelse på 90-tallet. Beskrivelser som “*A typical description of masculinity stresses features as ... hard, dry, impersonal, objective, explicit, outer-focused, action-oriented, analytic, dualistic, quantitative, linear, rationalist, reductionist and materialist*” (Hines, 1992:328) *The concept of masculinity overlaps with what Marshall (1993:124) views as male values or the male principle: self-assertion, separation, independence, control, competition, focused perception, rationality and analysis.*” Når kvinnelige verdier og miljøer skulle

beskrives kunne det være ”... *female values or the female principle are characterized by interdependence, cooperation, receptivity, merging, acceptance, awareness of patterns, wholes and contexts, emotional tone, acceptance, awareness of being, intuition and synthesizing (Marshall 1993:124) Grant (1988) talks about nurturance, compassion, sensitivity, empathy.*” Dette er beskrivelser og kjønnsoppfatninger som vi tror de fleste vil kjenne seg igjen i, og som har fått godt rotfeste innen både organisasjonsteori og kjønnssteoretisk tenkning.

To-kjønn modellen (kvinne / mann) er ofte benyttet for å beskrive livene, men de kan også stå i fare for å forenkle oppfatningene våre. Disse kategoriene er brukt for å klassifisere og forklare vår virkelighet. De kan også bli et hinder for ny-tenking og utvikling. Det må sies at likestillingstenkingen som feminister eller kvinneforskere har lansert rundt betydningen av kjønn, har vært helt nødvendig for å beskrive og påvirke samfunnsutviklingen. Dette skjedde spesielt i Skandinavia først på begynnelsen av 70 – tallet og oppstod i takt med kvinners inntreden i yrkeslivet og som en reaksjon på gjeldende (maskuline) normer og strukturer i samfunnet.

I den senere tid har den synonyme oppfatningen av kvinnelig som feminin og mannlig som maskulin blitt mer oppløst. Kategoriene blir samtidig benyttet for å beskrive spesifikke verdier. I en stor internasjonal undersøkelse om forskjellige kulturer av G. og G. Hofstede og M. Minkov (2010) har de sett på forskjeller mellom feminine og maskuline samfunn. De mener at de mest «feminine» landene er Sverige, Norge, Latvia, Nederland og Danmark. Finland følger like bak. I graderingen av maskuline og feminine land, er den økonomiske velstanden ikke av betydning. Både rike og fattige land er maskuline, og det er rike og fattige feminine land. Dette viser seg å være et særtrekk med å bruke verdiene maskulinitet og feminitet. Ikke uventet oppstår det ofte steile fronter og motsetninger nå kjønn blir klassifisert. ”*Masculinity – femininity has been the most controversial of the five dimensions of national cultures.*” (Hofstede G, Hofstede G.J & Minkov M, 2010, s.144).

I undersøkelsen viser det seg at menn og kvinners verdier er mer like i de ”feminine” landene. Det er likevel tre punkter forfatterne påpeker som nøkkelforskjeller mellom feminine og maskuline verdier eller faktorer i samfunnet knyttet opp mot yrkeslivet.

Feminine	Masculine
Management as mènage: intuition and consensus	Management as manège: decisive and aggressive
Resolution of conflicts by compromise and negotiation	Resolution of conflicts by letting the strongest win
Humanization of work by contact and cooperation	Humanization of work by job content enrichment

(Hofstede G, Hofstede G.J & Minkov M, 2010, s170).

Tabell 3

Som tabellen viser konstrueres det ofte dikotomier mellom femininitet og maskulinitet. Disse kan fort oppfattes synonymt med mann – kvinne.

### **2.7.1. Barnehagelæreren: en kvinnelig «ensom» kunnskapsarbeider?**

Vi vil definere barnehagelæreren som en kunnskapsarbeider. I hvilken grad den enkelte barnehagelærer har frihet til å gjennomføre og utvikle sin pedagoggjerning, er avhengig av den rådende organisasjonskulturen. Dette kommer blant annet til uttrykk i forhold til fordeling av arbeidsoppgaver, organisering og samarbeid med de andre yrkesgruppene i barnehagen.

Med sin profesjonsutdanning er barnehagelæreren i demografisk mindretall og i hovedsak en kvinne. I følge SSB utgjorde barnehagelærerne 28,3 % av alle ansatte i barnehagene i 2014. Av disse var 92,5 % kvinner, og dette tilsvarer 24.561 ansatte. Barnehagene kan ut i fra dette beskrives som en sterkt kvinnedominert arbeidsplass.

*«Den praktiske kunnskapen i barnehagen tillegges stor betydning, mens det er abstrakt kunnskap som gir profesjonene autoritet. Som bærere av den abstrakte kunnskapen i barnehagen, er barnehagelæreren utfordret fordi deres pedagogiske kunnskap er utydelig og delvis usynlig.»* (Helgøy, Homme & Ludvigsen, 2012, s. 55). Det stilles stadig nye krav til skriftlighet og dokumentasjon av arbeidsprosesser og innhold i barnehagen. Dette kan være med på å styrke barnehagelærerens faglige autoritet og identitet. Samtidig vil slike krav trolig medføre at barnehagelæreren mister noe av sin profesjonsfrihet for å utøve et faglig skjønn.

Mye tyder på barnehagelærerens profesjonsidentitet er tett knyttet opp mot barns lek, omsorg og personlighetsutvikling. (Børhaug m.fl. 2011 s. 78). Alle interne og intime begreper og prosesser, som ikke har særlig fokus på eksterne forhold eller personalledelse.

Med et sterkt personlig preg i yrkesutførelsen, kan kjønn muligens bli en viktig dimensjon for utvidet forståelse av profesjonsidentiteten. *«I organisasjoner er det implisitte forestillinger*



*om kjønn, og kjønn konstrueres i organisasjonsprosesser. Kjønnede prosesser betyr at fordeler, ulemper, utnyttelse og kontroll, handling og følelse, betydning og identitet danner mønster som innebærer at en skiller mellom mannlig og kvinnelig, maskulint og feminint.»* (Hitland, 2011). Acker (1992) hevder at «*Betydninger av kjønn utformes gjennom daglig samhandling på det symbolske, det strukturelle, det samhandlende og det individuelle plan»* (Hitland, 2011, s. 78).

Å få være mann eller kvinne på mange måter, kan ofte være avhengig av om det sosiale miljøet aksepterer oppførselen. Et rikt kjønns mangfold vil kunne sikre det enkelte mennesket flere ulike handlingsalternativ. «*Både kvinner og menn endrer seg fra noen situasjoner til andre, gjennom livsløpet, og ikke minst i forhold til hvordan de plasserer seg inn i sin kultur og sin tid. Fortolkningene bør derfor kunne kobles til subjektivitet og identitet på en måte som også gir plass for skiftninger, endringer og spenninger og tvetydigheter.»* (Haavind, 2007, s.55)

Norge blir ansett som et av verdens mest likestilte land, og det er en utbredt oppfatning at vi lever i et likestilt samfunn der kjønn ikke lenger spiller noen rolle i arbeidslivet. Til tross for dette har vi et sterkt kjønnsdelt arbeidsliv der menn i større grad er ledere og kvinner er i lavere stillinger, gjerne som omsorgsarbeidere i offentlig sektor. Nyeng og Wennes (2005) betegner dette fenomenet for «likestillingsparadokset». Uttalelser som «kvinner er emosjonelle og menn rasjonelle» og «menn har killer-instinkt og kvinner har omsorgsgener» eksisterer fremdeles, og preger både holdninger og yrkesvalg. Selv om vi opplever dette likestillingsparadokset, er vi verdensledende når det gjelder antall menn i omsorgsykker. Andelen menn i barnehage er lav, men sammenlignet med andre land har Norge relativt mange menn i barnehage. Andelen menn blant det pedagogiske personalet har økt. Utviklingen går i riktig retning, men seint. (Meld. St. 7 2015 – 2016, Likestilling i praksis.)

### **2.7.2. Kjønnsideidentitet og kjønnsroller i barnehage: Har vi, eller er vi kjønn ?**

Til tross for høy mannsdeltakelse er det få samfunnsområder som er tilsvarende dominert av det ene kjønn, som barnehagesektoren. Det er dermed vanskelig å komme utenom kjønn som faktor i forståelse av barnehageorganisasjonen. «*I det pedagogiske arbeidet er det faglig nødvendig at pedagogen anvender sin person i utførelsen av faget. Like nødvendig er det at hun ikke bare inngår følelsesmessig, men også bruker sin faglige viten. Å arbeide profesjonelt krever å finne en passende overlappning av disse to sidene i det pedagogiske arbeidet.»* (Gotvassli, 2006, s.34) Som individuell og profesjonell arbeidstaker må pedagog forstå at

hans eller hennes personlighet, kjønnsidentitet og egenskaper preger utøvelsen av yrket. Gotvassli understreker at: «...å forholde seg nøytral til hverandre – er umulig.» (Gotvassli, 2006, s.35).

Hvordan mennesker betrakter seg selv, andre og forstår hverandre, blir nøkkelen til utvikling og mening. Poststrukturalistiske teorier hevder mennesker ikke blir sosialisert inn i verden, men at mennesket heller går gjennom subjektivitetsprosesser. Sosialiseringprosesser er hvordan mennesket samspiller med omgivelsene, og hvordan mennesket selv oppfatter omgivelsene. Subjektivitetsoppfatninger skjer gjennom diskurser der kjønn skapes og synliggjøres i våre sosiale praksiser. (Askland & Rossholt, 2009).

Vi slutter oss til forfatterne av boken ”Kjønnsdiskurser i barnehagen”, når de skriver: «*Vi kunne gjort en kulturanalyse i barnehagene der vi skrev om verdier som produserer mening for personalet og barna. Diskurser \* handler om kultur. Kulturbegrepet brukes i dagligspråket, men det er mange måter å forstå kultur på. Vi kan snakke om kvinnekulturen, mannskulturen, jentekulturen og guttekulturen. Innenfor denne tankegangen er det visse verdier som tilhører manns- og guttekulturen. Disse verdiene kommer igjen fra teorier og forskning på kjønnskulturer. Dette er forenklet sagt, men all kunnskap som produseres verbalt eller skriftlig, kommer fra ett sted. Kritikken mot å tenke bare innenfor disse båsene er at vi nesten gjør kultur til natur.*» (Askland & Rossholt, 2009, s.47)

\* Diskurs (fra latin discursus, løpe fram og tilbake) betyr tale, samtale, drøftelse. En diskurs er et sett med begreper, problemstillinger og formuleringer som ligger nedfelt i språket, og som alle er del av en gitt kultur. En diskurs viser til en sammenhengende rekke språklige og kroppslige praksiser som utgjør mening.» (Askland & Rossholt, 2009, s.47)

Et menneskes kjønnsidentitet er et komplisert og sammensatt uttrykk. Kjønn blir ikke lenger bare sett på som utelukkende biologisk, men også som en sosialt konstruert beskjeftigelse. Vi støtter oss til følgende utsagn: «- kjønn er en meningsbærende kategori som forbinder strukturelle sosiale forhold med personlig symbolsk meningsinnhold.» (Chodorow 1999) (Haavind, 2007 s. 55). Tradisjonell kjønnsoppfatning kan omdefineres i et poststrukturalistisk perspektiv. I dette perspektivet menes det at den enkeltes subjektivitetsbegrep kan erstatte rollebegrepet. Kjønnrollebegrepet blir tradisjonelt knyttet til biologisk kjønn. Roller er knyttet til hva en person er og ikke hva personen lærer i samspill med andre (Davies, 2000) (Haavind 2007). Mennesket subjektivitet kan gjennom kropp og intellekt, konstruere nye kjønnsoppfatninger i en blanding av biologi og sosiale konstruksjoner. Subjektivitet kan virke usynlig for det er ofte hva vi ønsker eller har lyst til, og det kan dermed settes i sammenheng med å være et fritt handlende menneske. Menneskets subjektivitet kan sikre et mangfold.

Innen moderne kjønnsteoretisk tenking deles gjerne mennesket inn i flere kjønnsdimensjoner:

1. Biologisk kjønn – kropp
2. Psykisk kjønn (også kalt personlig kjønn) – kognitiv, tenking, oppfattelse
3. Sosialt kjønn – sosial ferdigheter
4. Juridisk kjønn – rettigheter

Et kjønn er ikke bare noe vi er fysisk, men også noe vi tenker (psykisk), gjør (sosialt) og det følger juridiske rettigheter. Å klassifisere mennesker etter kjønn, ligger dypt forankret hos oss mennesker. Spesielt har biologisk kjønn en stor påvirkning på vårt tankesett. Ved fødsel av en ny verdensborger er stort sett det første spørsmålet om det ble en gutt eller jente. Allerede her begynner stigmatisering og forutinntatte perspektiv å gjøre seg gjeldende.

### **2.7.3. Den norske barnehagen, en arena for maktkamp mellom kjønnene?**

Barnehagen har blitt en viktig samfunnsarena med mange interessenter, aktører og bestillere. Bergersen (2006) skriver at *«Barnehagen har vært kvinnedominert, og er det fremdeles. Det kan tenkes å prege den pedagogiske tilnærmingen så vel som organisasjonsformene»*. *«Det vil da være viktig at det er kvinnedominerte organisasjonsfelt som kan utvikle og institusjonalisere feminine verdier. Kvinner vil ikke alltid fremme feminine verdier, men det ligger bedre til rette for at de kan gjøre det i et kvinnedominert felt som barnehagesektoren.»* (Børhaug, 2014, s. 128)

Lovgrunnlaget og sentrale føringer pålegger barnehager å ha et aktivt forhold til likestilling. Hvordan dette best skal praktiseres oppfattes svært ulikt. Enkelte fagmiljø ønsker å jobbe med barn og likestillingsutfordringene uavhengig av om det er kjønns mangfold i personalet. Andre fagmiljø vil hevde at et kjønns mangfold er en grunnleggende forutsetning for å kunne jobbe med likestillingsutfordringer og tematikk. Som et likestillingsfremmende tiltak er det mulighet for barnehager å benytte seg av moderat kvotering av menn gjennom Forskrift om særbehandling. I § 2 står det: *«Ved tilsetting i stilling der hovedoppgaven er undervisning av eller omsorg for barn, og ved opptak til utdanning til slik stilling, kan en mann, i samsvar med regler gitt i eller i medhold av forskriften her, velges fremfor en kvinne når den mannlige søkeren vurderes å være like godt eller tilnærmet like godt kvalifisert som den kvinnelige søker (moderat kvotering).»* Når storsatsing på rekruttering av menn ikke har oppnådd målsettingen kan man spør seg om enkelte barnehage føler seg truet i forhold til å få menn inn i organisasjonen, eller om det er andelen menn i sektoren som er for lavt fordi få menn velger dette yrket. Et høyt kjønnsfokus ved stadig å bemerke ulikheter, motsetninger og

kjønnsesifikke særtrekk blir trolig lite fruktbart i likestillingsdebatten. Kan det være på tide og mer riktig å se på hvilke muligheter, særtrekk og likheter som eksisterer ved fokus på kjønns mangfold, kjønns mangfoldige arbeidsmiljø og organisasjonskulturer?

Ved et overdrevent fokus på motsetninger / dikotomier står vi trolig i fare for ikke å oppdage nyanser mellom kjønn som løfter og styrker fellesskapskulturen. Dette kan hindre oss i å ha et frigjørende blikk på oss selv og på hverandre i ulike samspillsprosesser.

#### **2.7.4. Handlingsplaner og status for likestilling i oppvekstsektoren**

I innledningen til handlingsplan for likestilling gis det en begrunnelse og mål for kjønnsfokus fra sentralt hold. *«Kjønns tradisjonelle val av utdanning og yrke er blant dei viktigaste årsakene til systematiske forskjellar mellom kvinner og menn i arbeidslivet og i samfunns livet elles. I eit sosialt utjamningsperspektiv er dette ei av dei største utdanningspolitiske utfordringane. Denne utfordringa ønskjer Kunnskapsdepartementet å ta tak i når vi no legg fram Handlingsplan for likestilling i barnehage og grunnsopplæring 2008–2010. Målet er ikkje å få like mange menn og kvinner i alle yrka, men å bryte med dei synlege og usynlege barrierane som hindrar jenter og gutar i å ta utradisjonelle val.»* (Kunnskapsdepartementet Handlingsplan for likestilling i barnehage og grunnsopplæring 2008–2010)

Videre understrekes rollemodell-tenkingen sett gjennom en kjønnsdimensjon. I Handlingsplan for likestilling 2008-2010, s. 3 kan man lese: *«Barn og unge treng både mannlege og kvinnelege rollemodellar. Barn i barnehagen treng å få oppleve at både kvinner og menn kan ta del i omsorg og vere med i alle aktivitetane i barnehagen.»* I den oppfølgende handlingsplan som kom på nyåret 2012, Likestilling 2014 utgitt av barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, står det i innledningen at: *«I arbeidet for likestilling er det viktig å skille mellom formell og reell likestilling. Formell likestilling vil si at alle mennesker skal ha like muligheter til å delta på ulike samfunnsområder og kunne treffe valg som angår ens liv. Men tradisjoner og historiske betingelser gjør at like formelle rettigheter ikke er tilstrekkelig for å oppnå reell likestilling. Reell likestilling handler om lik fordeling av deltakelse, goder, makt og ansvar.»*

Desember 2014 ble det utgitt en rapport basert på en omfattende statusundersøkelse rundt temaet likestilling. I rapporten «Hvem kan trøste knøttet – hvem kan endre mønsteret?» brukes ikke begrepet kjønns mangfold som vi har valgt å bruke, men begrepene likestilling og kjønnsbalanse. (Statusundersøkelse- likestilling i barnehagen. Rapport 30/ 2014). På spørsmål

om kjønnsbalansen blant de ansatte i barnehagen har betydning for likestillingsarbeidet ble det påpekt at en kombinasjon av kvinnelige- og mannlige ansatte er ønskelig og positivt både for ansatte og for barna. Rapporten konkluderer videre at: *«...mange oppfatter at mannlige og kvinnelige ansatte i barnehagene oppfører seg ulikt overfor barna. Menn oppfattes som mer fysiske, høyere volum, leker mer ute, mindre opptatt av rydding og vask enn kvinner – for å sette det på spissen. I tråd med tidligere studier av kjønnsforskjeller i arbeidsoppgaver, er det funn fra våre intervjuer som viser innslag av klassiske kjønnsrollemønstre i fordeling av arbeidsoppgaver mellom kvinner og menn i barnehagene.»*

Det er variasjon i bevissthet knyttet til hvordan menn i barnehagen kan bidra til arbeidet med likestilling mellom kjønn. Enkelte mener at menn i barnehagen i seg selv bidrar til likestilling, uavhengig av kjønnsforskjeller i arbeidsoppgaver mellom kvinner og menn. Andre har mer forventninger knyttet til hva menn i barnehagen kan bidra med. *«Gjennom en bevisst holdning til fordeling av arbeidsoppgaver og fokus på likheter og forskjeller mellom menn og kvinner, men også forskjeller mellom individer på tvers av kjønn, kan de ansatte fungere som rollemodeller for barna. Noe av dette vil handle om å vise at menn og kvinner kan gjøre de samme arbeidsoppgavene, både kjønnstradisjonelle og kjønnsutradisjonelle, å vise samarbeid og respekt for hverandre gjennom atferd.»* (Opheim mfl, 2014, s. 76) For å forstå effekt av og fenomenet likestillingspedagogikk i barnehagen, vil utfordringen samtidig være å dokumentere den «tause» kunnskapen.

I sentrale føringer gjennom barnehagens lovgrunnlag og alle handlingsplanene, har likestillingsfokuset et sterkt preg på barnas beste. Hva likestillingsdimensjonen og en kjønns mangfoldig personalgruppe kan tilføre den konkrete likestillingsmetodikken i fagmiljøet har mindre fokus. Enhver barnehages fagmiljø vil selvsagt prege barnas oppvekstmiljø og vilkår. Det er menneskene, menn og kvinner som fyller organisasjonene med mening og kvalitet. Det er uunngåelig at mennesker danner sosiale systemer når de samspiller og kommuniserer for å løse organisasjonens kjerneoppgaver.

Barnehagen er kanskje den viktigste dannelsesarena for dagens barn. Det er de barnehageansatte som har hovedansvaret for barna i store deler av barnas våkentid, og de ansattes arbeid og påvirkning setter dermed spor. Organisasjonskultur og kjønns mangfold i barnehagen blir dermed viktige teoretiske faktorer som i neste kapittel danner grunnlag våre metodiske valg i vårt videre arbeid med oppgaven.

## 3. Metode

### 3.1. Eksplorativt design

Vi har valgt en eksplorerende tilnærming i vår oppgave, men bruker en anerkjent kvantitativ metode til innsamling av data. Vår problemstilling er uklar og stilt som et åpent spørsmål. Undring og en del spørsmål rundt vår problemstilling danner et teoretisk utgangspunkt for tolkninger av analysefunn. Dette vil igjen danne grunnlag for nye teoretiske innfallsvinkler og refleksjon. *«Eksplorerende problemstillinger er utvikling av en ny relativt ukjent kunnskap. Vi sier ofte at slike problemstillinger er teori- og hypoteseutviklende.»* (Jacobsen, 2005, s.74) Det er foretatt mye forskning i forhold til organisasjonskultur, men vi vet ikke så mye om hvordan et kjønns mangfold påvirker organisasjonskultur. For å finne svar på vår problemstilling om barnehagens organisasjonskultur blir preget av et kjønns mangfold bruker vi en kombinasjon av et eksplorerende design og en godt velutprøvd metode.

Vi har gjennomført en kulturanalyse av tre enheter i en komparativ case-studie for å belyse vår problemstilling og se hvordan kjønns mangfold eventuelt kommer til uttrykk i barnehagen. Undersøkelsen vil være en mellomting mellom case og små N-studier. Hensikten er å både sammenligne og oppdage like og ulike caser. *«En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som får fram nyanserte data, går i dybden, og er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold.»* (Jacobsen, 2005, s. 62.)

Vårt mål med valg av metode er å forske indirekte på kjønn og reflektere rundt mulige kulturelle kjønnsforskjeller som eventuelt måtte komme til syne. Vi bruker bevist begrepet kjønns mangfold i problemstillingen, da vi mener dette er mer åpent og bedre beskrivende enn for eksempel kjønnsbalanse.

Vårt undersøkelsesdesign er intensivt. Vi ønsker i størst mulig grad kunne vurdere om kartleggingsresultatet kan indikere en betydning av mangfold med bruk av kjønn som variabel i undersøkelsen. Vi ønsket å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse for å få svar på vår problemstilling.

Begrunnelsen for å ha en eksplorativ tilnærming i vår oppgave er følgende:

- Kjønn- og likestillingsteoretiske perspektiv er preget av dikotomi-tenkning og motsetninger mellom kjønnene. Innen kjønnsforskning er forskjellsanalysen langt på vei blitt den allmenne normen, jfr. Askeland & Rossholt, 2009 – kjønnsdiskurser.

- Problemstillingen er ikke egnet for hypoteser, da disse ikke er ment å belyse forskjeller, men fenomen.
- Formålet med kulturanalysen er å øke forståelsen av problemstillingen
- Vi ønsker å undersøke kjønns mangfold blant ansatte i barnehagen i et organisasjonsperspektiv som et fenomen vi har begrenset kunnskap om.

### **3.2. Valg av metode**

For å beskrive og definere organisasjonskulturen i våre tre nevnte case, har vi valgt Competing Values Framework (CVF) som verktøy. På grunnlag av CVF utarbeidet Cameron & Quinn analyseverktøyet Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI). Vi ønsket å utføre en kvantitativ studie med bruk av OCAI som metodisk verktøy. Vi betrakter OCAI som et kjønnsnøytralt verktøy der vi velger kjønn som variabel med samspillsanalyse som metodisk tilnærming. Som ledere av kunnskapsorganisasjoner er vi oppmerksom på at verktøyet har blitt utviklet med utgangspunkt innen privat sektor for å beskrive eller skille suksessrike og lønnsomme bedrifter fra andre. CVF og OCAI har til nå vært lite benyttet av barnehageledere.

### **3.3. Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)**

OCAI er sannsynligvis det hyppigst brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden pr. i dag. OCAI er et spørreskjema basert på CVF, og score fra skjema bidrar til å kartlegge organisasjonskulturen. OCAI har 6 innholdsdimensjoner med analysepunkter til refleksjon og bearbeiding av organisasjonskulturen. Disse punktene er:

1. Dominerende karakteristika
2. Organisatorisk lederskap
3. Personalledelse
4. Det organisatoriske limet
5. Strategisk fokus
6. Suksesskriterier

De 6 dimensjonene forklarer de grunnleggende uttrykkene for organisasjonskultur. De tar for seg de grunnleggende antakelsene (gjennom dominerende karakteristika og organisasjonslimet), samhandlingsmønstre (gjennom ledelse), og den organisatoriske retningen (strategi og suksesskriterier). Disse punktene eksemplifiserer de grunnleggende trekkene ved kulturen og beskrives i CVF. (Cameron & Quinn, 2013, s 28)

OCAI analyserer kulturfaktorer i et nåværende, men også i et foretrukket perspektiv. Dette bidrar til identifisering av organisasjonens nåværende kultur, samtidig som verktøyet kan bidra til å identifisere den kulturen organisasjonen bør ha for å være tilpasset krav i omgivelsene. Kulturanalysen kan dermed være et nyttig verktøy til bruk i strategitviking av organisasjonen.

### **3.4. Å forske på egne enheter!**

Å forske på egne enheter byr på spesielle utfordringer. Utfordringene kan «...beskrives med farene ved selektiv persepsjon, dvs. faren for at man bare ser det man vil se.» «... det er så vanskelig at studere ens egen virksomhet eller arbeidsplads, fordi ens perspektiv er begrenset og fastlåst på grund af en lang, grundig og ofte skjult sosialisering. ( Repstad, 2007, s.347) Samtidig som nærheten utfordrer oss gir det oss et større utbytte og mulighet med å jobbe videre med datagrunnlaget som samles inn i arbeidet med problemstillingen på et senere tidspunkt. Forskningen vår kan gi oss og våre lederteam et bedre utgangspunkt til å handle mer reflektert og med en dypere forståelse av egen organisasjon og kulturfundament.

For å utforske problemstillingen med de krav vi stilte til respondentene, ble vi nødt til å gjøre analyser av egne barnehager. Vi brukte egne enheter samt en barnehage som ikke har mannlige ansatte. Egne organisasjoner måtte benyttes siden det var få eller ingen som hadde tilstrekkelig prosentandel mannlige barnehagelærere i kollegiet som våre enheter i Kristiansand. Våre enheter har hhv 50% og 40% mannlige barnehagelærere. Barnehagene har totalt 8 og 10 pedagoger i bemanningen. Ved å forske på egne pedagoggrupper, er vi som ledere en vesentlig del av den ledelseskulturen som beskrives i kulturanalysen, og vi har vært det over lengre tid. Vi mener dette likevel ikke påvirker svarene i kulturanalysen. Vi konkluderte med at OCAI kan gjennomføres og gi et gyldig resultat da bruken og resultatet av OCAI ikke gir noen «rett» eller «feil» svar. Vi antar at personalet på grunnlag av dette vil svare ut i fra egne perspektiv og ikke ha noe refleksjon rundt resultatet i forhold til at deres ledere vil bruke profilen i en masteroppgave. Samtidig er vår problemstilling av en beskrivende art.

Bruk av en kvantitativ undersøkelse kan være en fordel på to måter, både saklig og taktisk når man skal beskrive egen organisasjon. «Dels kan man selv og andre faktisk få et mer presist og objektivt (dvs. virkelighetsnært) bilde av organisasjonen, og dels kan det være godt for rapportens troverdighet, hvis leserne i utgangspunktet er skeptiske til forfatterens distanse.»



(Repstad, s 363). I vår kulturanalyse har vi N = 27. Det er 8-10 respondenter fra hver enhet. Case A har 10 respondenter, case B har 9, og case C har 8 respondenter.

### **3.5. OCAI – reliabilitet og validitet**

OCAI er på et internasjonalt plan et godt utprøvd, gjennomarbeidet forskningsbasert kulturanalyseverktøy brukt i flere 10-år. OCAI's pålitelighet har gjennom store studier blitt testet for reliabilitet. En av disse er en stor undersøkelse hvor 796 ledere i 86 offentlige virksomheter vurderte egen organisasjonskultur. Svarene blir bekreftet av flere lignende undersøkelser for å utbedre OCAI's reliabilitet. (Cameron & Quinn, 2014). De empiriske undersøkelsene kan bekrefte at OCAI som analyseverktøy måler hovedfaktorene i en organisasjonskultur på en gyldig måte. (Cameron & Quinn, 2014) OCAI er også vel utprøvd i norsk kontekst i forbindelse med en nasjonal studie av organisasjonskultur ved Universitetet i Agder, der et representativt utvalg av norske kommuner deltok.

### **3.6. Case og respondent – gyldighet og pålitelighet**

En case-studie ønsker å beskrive hva som er spesielt med en eller noen få organisasjoner, (Jacobsen 2005). Alle barnehagene i vår undersøkelse er offentlig godkjente og godt etablerte. Det er mange variabler som påvirker organisasjonskultur som for eksempel ledelse, påvirkning av omgivelsene, størrelse, med mer. Vi ønsker i vår oppgave som nevnt å kun se på biologisk kjønn som variabel.

Forskningsfeltet er nytt i forhold til forskning på kjønns mangfolds betydning på organisasjonskultur. Det er få barnehager som oppfyller likestillingskriteriene med 40% representasjon av kjønn, så man kan kanskje si at vårt utvalg av case ikke kan sies å være representativt for andre enheter. Vi ønsket likevel å tilnærme oss vår problemstilling ut i fra våre utvalgskriterier som blir nærmere presentert i kapittel 3.7.

For å sikre påliteligheten av våre funn valgte vi samme fremgangsmåte i alle case i forhold til presentasjon av undersøkelsen, samt at vi var til stede i alle enhetene da undersøkelsen ble besvart. Alle skjemaene ble levert anonymt, på samme tid og samlet fra den enkelte barnehage. Vår data ble behandlet likt etter innsamling.

Enhetene med kjønns mangfold dannet kontrollgruppe overfor hverandre. Vi ser i ettertid at vi også burde hatt 2 kjønns homogene case. Vi ønsket tilnærmede like forhold i våre case i forhold til variabler som størrelse, eierform og kommunetilhørighet, samtidig som vi ønsket case som hadde vært med og uten kjønns mangfold over tid. Ut i fra disse kriteriene var det få

alternative case, og kun ett case ble valgt ut. Det er en svakhet i vår undersøkelse at vi ved våre utvalgsriterier ikke har fått sett på den kjønns-homogene enheten opp mot et tilsvarende case.

For å begrense antall respondenter i undersøkelsen ble kun barnehagelærere deltakere i vår studie. Vi mener våre respondenter kan gi gyldige svar for den yrkesgruppen de representerer. Barnehagelærerne representerer kun 1/3 til 1/2 av barnehagens personale, og kan ut fra det ikke beskrive barnehagens totale organisasjonskultur. Vi kan ut i fra våre resultat dermed kun se noen tendenser i forhold til rådende organisasjonskultur ut i fra pedagogenes score, og ikke organisasjonsmedlemmenes totalvurdering av organisasjonskulturen.

I vår analyse har vi valgt å ikke gå ned på enkeltindivid i våre profiler. Individuelle variasjoner blir dermed utelatt i vår undersøkelse der kun gjennomsnitt blir presentert. Ved å slå sammen profilene får vi dermed et mer unyansert bilde, men vi ønsket å se på mangfoldet i enhetene og ikke variasjonene i seg selv i vår oppgave.

Vi har foretatt undersøkelsen i forholdsvis store enheter med rundt 100 barnehageplasser, og vet ikke om man ville fått tilsvarende score i forhold til kartlegging av organisasjonskultur på mindre enheter. Vi valgte størrelse ut i fra at vi ser at det er en tendens til at barnehager nå bygges eller slås sammen til større enheter, og at en barnehage i denne størrelsen er mer representativt for barnehagesektoren i fremtiden.

### **3.7. Utvalg av case og respondenter**

Vi ønsket å gjennomføre en case-studie for å forske på enkelte barnehagers organisasjonskultur. Typiske case-studier kan være til hjelp for å beskrive et spesifikt fenomen. Det stiller krav til utvalg av case (Gerring, 2007). Gerring skisserer opp ni ulike tilnærminger for caseutvalgelse. Vi har gjort et utvalg av tre case, og kombinerer to av utvalgelsestypene. To av casene har sentrale likhetstrekk, mens det tredje case representerer en spesifikk ulik variabel (kjønn). Casene utgjør ikke et representativt utvalg for andre enheter, men kan være et uttrykk eller beskrivelse av ett fenomen som kanskje kan være hypoteseutviklende. Oppgaven er skrevet for å bidra til økt kunnskap om organisasjonskultur og kjønns-mangfold i barnehager, og som et bidrag til å utvikle nye hypoteseantakelser og ny forskning på fagfeltet.

For å beskrive problemstillingen måtte minimum en kjønns-homogen og en kjønns-mangfoldig case være representert. I utvalgelsesfasen vurderte vi å ha opp mot 5-6 enheter. For å begrense

innsamlingsprosessen og mengde data ble vi enige om 3 case. Etter å ha vurdert mulige deltakere ble vi enig om å velge ut to kjønns mangfoldige barnehager og en kjønns homogen barnehage, for å undersøke om vi kunne se noe betydning av mangfold.

Casene i undersøkelsen ligger i samme kommune, Kristiansand. Kommunen er ledet av et Høyre, Frp og Krf – byråd. Kristiansand kommune har noe over 90 000 innbyggere. Rundt 95% av alle barna i kommunen går i barnehage. Vi har fått informasjon fra Oppvekstsektoren i Kristiansand kommune om at det pr 3.november 2015, var 4962 barn med barnehageplass i Kristiansand. 1781 av disse barna går i kommunal barnehage, 236 barn i familiebarnehager og 2948 barn har plass i privat barnehage. De private barnehagene representerer dermed ca. 64 % av kommunens barnehage tilbud. Tilbudet i er preget av et mangfold i størrelse, organisering og eierskap. Innen sektoren er det et felles forpliktende samarbeide når det gjelder kompetanseheving, opptak og økonomiske rammevilkår. Det er et tett samarbeid mellom Oppvekstetaten og de private barnehagene i Kristiansand. Private barnehager i Kristiansand har dannet interessesammenslutningen PBK, (Private Barnehager Kristiansand), som jobber for å bedre de private barnehagenes interesser. I forhold til Kristiansand er ca 2/3 av de kommunalt ansatte kvinner. Tall fra rapporten «Det er mennesker det handler om» viser at det var ca 95% kvinnelige ansatte i de kommunale barnehagene i Kristiansand i 2013. Andelen menn i de private barnehagene er høyere, men varierer fra 0 - 40%. Tall fra SSB fra 2014 viser at det i er 9,2% menn ansatt i barnehager i Kristiansand. De fleste av disse arbeider i private barnehager.

Konkret i vårt utvalg ønsket vi informanter fra private barnehager i Kristiansand. Vi ønsket kun barnehager i samme kommune for å sikre at enhetene har samme føringer og påvirkning i forhold til rapporteringer, tilskudd, tilsyn, felles ledermøter, og felles faglig fokus og satsing fra kommuneadministrasjon. For å kunne beskrive en kultur basert på kjønnsvariabelen, ønsket vi å ha så stabile rammefaktorer som mulig. Vi ønsket derfor at barnehagene skulle være representert med et kjønns mangfold og kjønns homogenitet over tid. Vi ønsket at barnehagens størrelse skulle være noenlunde lik (rundt 100 plasser), og vi ønsket at barnehagene skulle ha ca like mange ansatte. Vi ønsket dermed å prøve å utelukke at antall ansatte er med på å prege organisasjonskulturen, samtidig som ramme- og driftsfaktorene for øvrig var tilnærmet like. I forhold til enhetene med kjønns mangfold hadde vi som krav at pedagoggruppen i barnehagene med kjønns mangfold måtte oppfylle likestillingslovens krav om kjønnsbalanse i Likestillingsloven § 13, med minst 40% representasjon av hvert kjønn. Vi ønsket at respondentene skulle ha profesjonsutdanning som førskolelærer/barnehagelærer

fordi vi antok at personal med profesjonsutdanning i større grad ville forstå spørsmålene i OCAI-undersøkelsen.

Vi har valgt å anonymisere våre case. På grunn av at våre utvalgsriterier kan det være lett å forstå hvilke enheter som har deltatt. Casene navngis dermed som A, B og C, og blir ikke ytterligere presentert

For å ikke få alt for mange respondenter i undersøkelsen valgte vi å kun innlemme 3 barnehageenheter i undersøkelsen. Totalt har vi 27 respondenter i vår undersøkelse.

### **3.8. Gjennomføring av OCAI-undersøkelsen**

Ledergruppen i hver enhet fikk henvendelse om å være med på kulturanalysen, og alle gruppene gav sitt samtykke. I forkant av henvendelsen ble det gitt informasjon til styrer om masteroppgave, problemstilling og hva vi ønsket å undersøke. OCAI-skjema var på forhånd oversatt og delvis tilpasset barnehagens fagterminologi.

Det ble avsatt en times møte for barnehagelærerne for å gi felles informasjon om masteroppgavens teorigrunnlag, utgangspunkt for kulturanalysen, informasjon om OCAI – skjema og problemstilling. Presentasjon ble gitt via prosjektor ved bruk av powerpoint i barnehagenes lokaler i arbeidstiden. Presentasjonens varighet var ca. 30 – 40 min. Resten av tiden ble satt av til utfylling av skjema. Alle enhetene fikk egne skjema med barnehagens navn presisert for å synliggjøre at dette gjaldt kulturkartlegging i *deres* organisasjon. Den metodiske gjennomføringen var identisk ved alle case. Vi var hele tiden tilgjengelig for eventuelle spørsmål. Sammen med skjema ble det gitt mulighet til å låne kalkulator som hjelpemiddel. Etter utfylling ble skjema samlet inn og blandet for å sikre anonymitet. Alle svarskjemaene ble kontrollert for feil ved innlevering. Registrering av data ble bearbeidet da alle besvarelsene var mottatt.

Ingen av respondentene hadde forkunnskaper eller vært med på en lignende kulturanalyse. Barnehagene var i normal stabil drift. Det var få sykemeldinger på tidspunktet analysen ble gjennomført. Undersøkelsen ble gjennomført i løpet av en 2-ukers periode i månedsskiftet april-mai 2015.

### **3.9. Forklaring og analyse av OCAI – resultat**

Gjennom en OCAI-kulturanalyse vil den delen av figuren som har høyest score, være den overordna kulturen for bedriften. Den identifiserer de grunnleggende antakelsene, stilene og verdiene som dominerer. (Cameron & Quinn, 2013, s. 82)

I OCAI gis det poengscore på totalt 100 poeng i nåværende- og foretrukket perspektiv. Poengene fordeles på de 4 ulike kulturkategoriene. Disse kategoriene er de samme som kulturtypologiene i CVF: Samarbeid-, entreprenør, kontroll- og markedskultur.

I forbindelse av tolking av resultatene brukes det en skalagradering i OCAI der 0-5 poeng betegnes som en liten forskjell, over 5 poeng er medium forskjell, og over 10 poeng ansees som kritiske forskjeller.

En forskjell på mellom 5 og 10 poeng i score vil vanligvis indikerer behov for en kulturendringsinnsats. Noen organisasjoner trenger en sterk kultur som er dominerende, mens andre organisasjoner trenger en mer balansert kultur som legger vekt på alle de fire kulturdimensjonene. Poenget er at det ikke finnes noen ideell kulturprofil. Det vil hele tiden være en vurdering av organisasjonsledelsen å konkludere med hvilken type kultur som man ønsker eller foretrekker å ha fremtredende for å lykkes med sine omgivelser. (Cameron & Quinn, 2013)

I vår presentasjon er det fremstillinger der det ser ut til at totalsummen blir fra 99 til 101. Årsaken til dette er at vi har valgt å ikke bruke desimaler i vår resultatfremstilling. Noen av tallene har da blitt rundet opp og ned automatisk ved desimalendring. Resultatene våre er kontrollert slik at totalsummen er korrekt når man tar med alle desimalene.

I OCAI scorer respondentene både ut i fra nåværende situasjon og hva de ønsker i forhold til foretrukket kultur. En annen viktig informasjon man kan få med bruk av OCAI er differansen mellom nåværende og den foretrukne kulturen. I et ledelsesperspektiv er dette et nyttig verktøy i forhold til å arbeide med kulturendring for økt effektivitet. I vår oppgave har vi primært ønsket å se på nåværende kulturanalyse, da vår intensjon i utgangspunktet var å se på om det så ut som kjønn kunne være en variabel for kulturforskjeller. Vi har likevel valgt å ta med noen foretrukket profiler da dette er interessant i forhold til enkelte av våre funn.

## 4. Analyser og funn

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra vår undersøkelse. Vi har valgt å ta utgangspunkt i 7 kulturanalyser som danner like mange profiler og figurer for å belyse interessante områder rundt vår problemstilling. Vi bruker i hovedsak nåværende score fra OCAI i våre fremstillinger for å svare på vår problemstilling. I slutten velger vi å benytte 3 foretrukket profiler som vi mener belyser problemstillingen og underbygger funn i den nåværende kulturanalysen. Disse viser interessante trekk som kan få en betydning i et fremtidsperspektiv.

Som analyseverktøy gir CVF og OCAI en rekke sorterings- og utvalgsmuligheter. Vi har valgt en åpen problemstilling som har resultert i et eksplorativt og beskrivende design. Etter innsamlingsprosessen satt vi med masse data som kunne sorteres og struktureres på utallige måter. Analyse materialet ga oss mange spennende betraktninger rundt barnehagelivet, men problemstilling krever også at vi holder oss til avgrensede temaområder.

Vår tilnærming til analysefunn har gjennom hele prosessen vært åpen og undrende. Vil vi finne noen likheter og forskjeller mellom to kjønns mangfoldige og en kjønns homogen barnehage? Hvor vil disse forskjellene eventuelt gjøre seg gjeldende og hvor store vil forskjellene være? Etter hvert som vi fordypet oss i datamateriale, har vi jobbet og utviklet den teoretiske forankringen til vår problemstilling.

I vår analysestrategi velger vi ut fra et kulturperspektiv å betrakte barnehagene fra tre nivåer. Vi vil først se våre case i et samlet barnehageperspektiv. Vi ser deretter på kartleggingsresultat ut fra kjønns mangfold og kjønns homogenitet, og ut i fra kjønn som variabel.

Til hver profil har vi en innledning og etter hver profil skriver vi en kort oppsummering. Deretter gir vi en kommentar til det enkelte profilresultat.

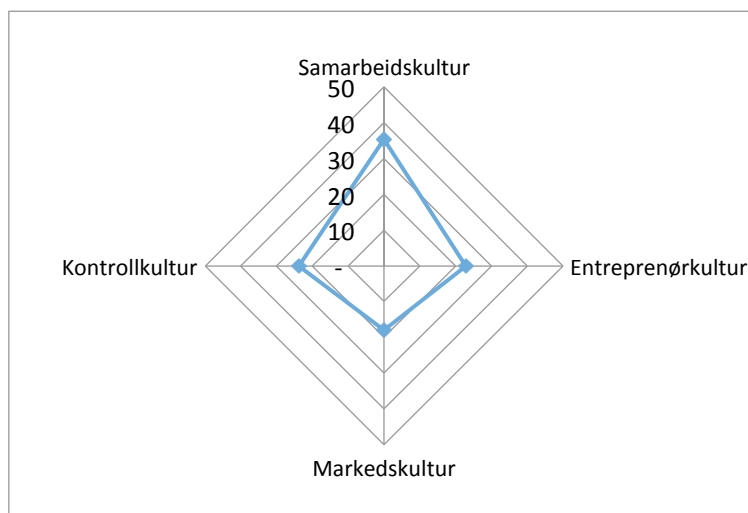
#### 4.1. Barnehagen er en samarbeidsorientert arbeidsplass

Barnehagekulturen har i vårt teorikapittel blitt beskrevet som en samspillsorientert arbeidsplass. Barnehagen er i stor grad preget av fokus på samarbeid og relasjonelle forhold. Vil vår kulturanalyse ved bruk av OCAI bekrefte eller avkrefte beskrivelsen som blir gitt gjennom annen forskning innen barnehagefeltet?

I vår fremstilling fikk vi følgende beskrivelse av nåværende barnehagekultur da vi slo sammen resultat fra alle respondentene:

Samarbeidskultur	35
Entreprenørkultur	23
Markedskultur	18
Kontrollkultur	24

Tabell 4



Figur 6

Barnehagene i undersøkelsen scorer høyest på samarbeidskulturdimensjonen i nåværende profil. Ved gjennomgang av alle resultatprofilene er samarbeidsdimensjonen uten unntak vektlagt mest verdi.

Ser man på dominerende kultur i nedadgående rekkefølge ser vi at samarbeidskulturen utmerker seg med høyest score på 35. Kontrollkultur har 24, og entreprenørkulturen har 23 poeng. Markedskulturen har lavest score med 18 poeng.

Ut i fra dette kan vi lese at det er et mye sterkere internt- enn eksternt fokus. Kategoriene samarbeid og kontroll har totalt 59 poeng mot eksternt fokus. Marked- og entreprenørkultur har 41 poeng.

***Kort oppsummert ser vi at våre funn samsvarer med annen forskning på barnehagekultur. Vår kartlegging viser en kulturprofil som er har et sterkt fokus på samarbeid og et lav fokus på markedskultur.***

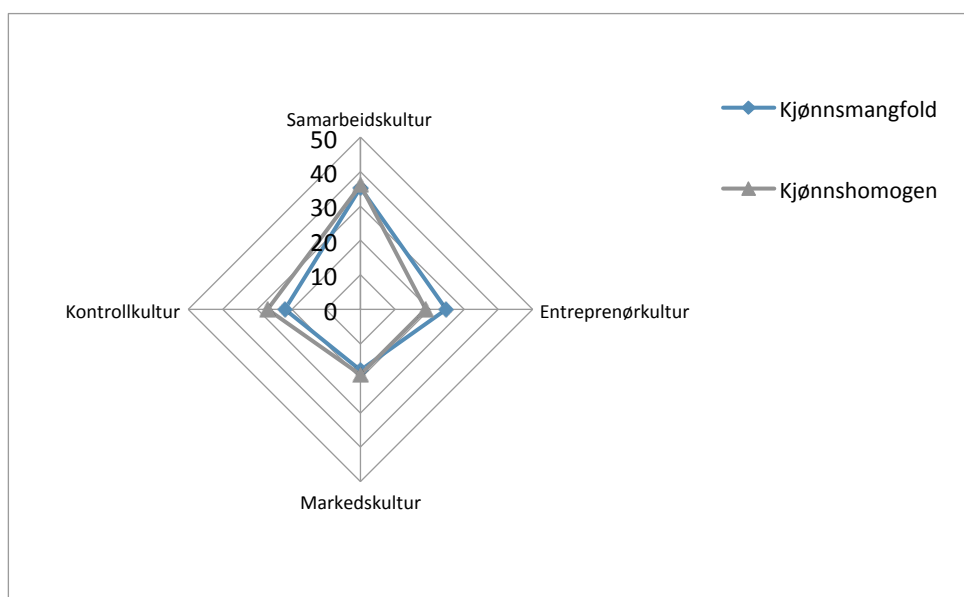
#### 4.2. Finnes det en egen kjønns mangfoldig barnehagekultur?

Etter å ha funnet en bekreftelse på samsvar med andre undersøkelser som i figur nr 6 ønsket vi videre å se på hovedmomentet i vår problemstilling. Er det ulik kulturprofil i barnehager med og uten kjønns mangfold? Hvordan vil dette eventuelt komme til uttrykk?

Figur 7 viser nåværende status for de to casene med kjønns mangfold sammenlignet med den kjønns homogene enheten.

	Kjønns mangfold	Kjønns homogen	Differanse
Samarbeids kultur	35	36	1
Entreprenør kultur	25	19	6
Markeds kultur	18	19	1
Kontroll kultur	22	27	5

Tabell 5



Figur 7



Casene med kjønns mangfold scorer samarbeidskulturen høyest med 35 poeng.

Entreprenørkulturen rangeres som nummer to med 25 poeng, etterfulgt av kontrollkultur med 22. Markedskulturen rangeres lavest med 18 poeng. Den kjønns homogene enheten har 36 poeng på samarbeidskultur, og har kontrollkultur som sin nest høyest dominerende kultur med 27 poeng. Entreprenørkulturen og markedskulturen er likestilt med 19 poeng hver.

Score på nåværende samarbeidskultur er nærmest helt lik for enhetene med- og uten kjønns mangfold. Det skiller kun 1. poeng på dette området, altså en liten forskjell. Området innen markedskulturorientering ser vi en tilsvarende liten variasjon, og også her skiller det kun 1. poeng.

Vi ser at begge case-kategoriene bekrefter samarbeidskulturens posisjon blant de ansatte. Det samme vurderingsforholdet finner vi i forhold til markedskultur. Innen kontrollkultur, viser våre funn en medium forskjell med 5 poeng i differanse mellom enhetene med og uten kjønns mangfold. Enheten som er kjønns homogen har 5 poeng mer i forhold til score på kontrollkultur.

Entreprenørkulturen er det området med størst differanse. Den kjønns homogene enheten har 19 poeng og barnehagene med kjønns mangfold har i snitt 25 poeng. Score i forhold til entreprenørkultur viser en forskjell på 6 poeng. Forskjellen er merkbar, og kan i så måte kanskje peke mot en noe annerledes barnehagekultur i case med og uten kjønns mangfold.

Våre funn viser at alle våre tre case har størst fokus på interne forhold, og at barnehagene med kjønns mangfold har et større eksternt fokus enn den kjønns homogene. Når vi sorterer score i forhold til et internt og eksternt fokus har barnehagene med kjønns mangfold totalt 57 poeng i forhold til internt fokus, mens den kjønns homogene enheten har 63 poeng.

***Samlet sett mener vi det er grunnlag for å si at det er en påviselig, men moderat kulturforskjell mellom de kjønns mangfoldige barnehagene og den kjønns homogene barnehagen.***

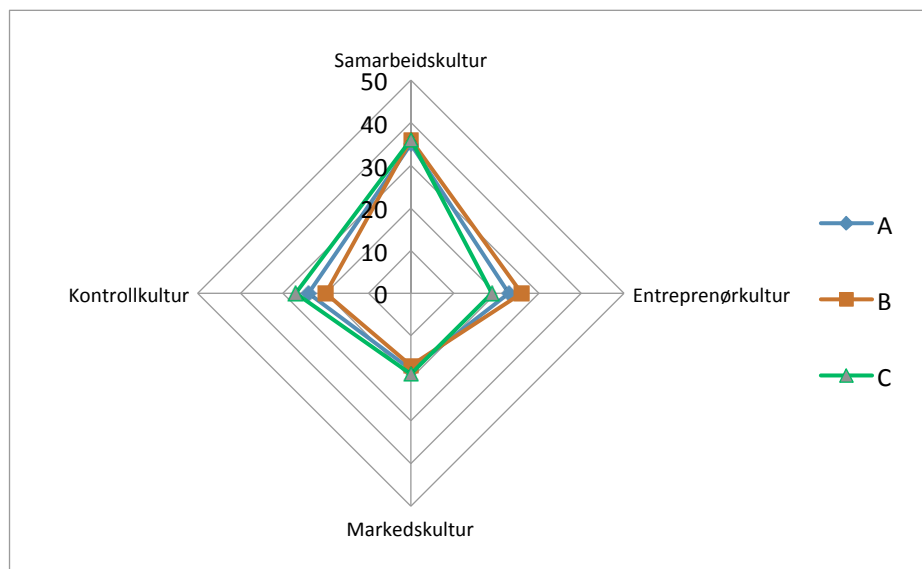
### 4.3. Presentasjon av de tre case – kulturene.

Videre ønsker vi å vise hvordan denne kulturforskjellen utpeker seg på enhetsnivå i våre tre case. Er likheten mellom de kjønns mangfoldige barnehagene åpenbar og entydig, sammenlignet med den kjønns homogene?

Figur 8 viser de tre ulike casene sammenlignet med hverandre. Case A og B er enheter med kjønns mangfold, og case C er kjønns homogen. Hva er det av likheter og forskjeller mellom enhetene? Resultatene av barnehagelærernes score av sin barnehages organisasjonskultur var følgende:

Case	A	B	C	Differanse
Samarbeidskultur	35	36	36	0-1
Entreprenørkultur	23	26	19	4-7
Markedskultur	18	17	19	1-2
Kontrollkultur	24	20	27	4-7

Tabell 6



Figur 8

Case A, den ene av barnehagene med kjønns mangfold, scorer samarbeidskulturen høyest med 35 poeng. Kontrollkultur scores med 24 poeng tett etterfulgt av entreprenørkultur med 23 poeng. Markedskulturen scorer lavest med 18 poeng. Case B, den andre enheten med kjønns mangfold, scorer også samarbeidskulturen som høyest med 36 poeng. Entreprenørkulturen er nr 2 mest dominerende med 26 poeng. Kontrollkultur har 20 poeng og markedskultur 17. Case C, den kjønns homogene enheten, har også samarbeidskulturen som sin mest dominerende med 36 poeng. Kontrollkultur scores som kategori nr to med 27 poeng. Entreprenør- og markedskultur scores likt med 19 poeng i hver kulturkategori.

Nåværende score på samarbeidskultur er høyest og tilnærmet lik for alle de 3 enhetene. Det er hhv 35, 36 og 36 poeng i kategorien samarbeidskultur. Forskjellen representerer kun 1. poeng og utgjør en ubetydelig forskjell. Enhetene viser lite variasjon i forhold til markedskultur. Som i totalprofilen blir markedskulturorienteringen vektet minst av samtlige enheter. Fordelingen er på 17,18 og 19 poeng, og må kunne beskrives som en liten variasjon. Den kjønnshomogene barnehagen scorer lavest av alle enhetene på entreprenørkultur, og høyest på kontrollkultur. Kan dette indikere at den kjønnshomogene barnehagens organisasjonskultur bærer et tydeligere preg av likhetstenkning, kombinert med at ny-tenking ikke er et fremtredende trekk i organisasjonskulturen?

I profilfremstillingen i figur 8 ser vi at barnehagene fordeler seg mer spredd enn i tidligere figurer i den horisontale aksene i CVF i forhold til intern og eksternt fokus. I kontrollkultur er det en forskjell på opptil 7 poeng mellom casene, og barnehagene er poengmessig spredd med 3 og 4 poeng i mellom seg. Den kjønnshomogene barnehagen scorer kontrollkulturen med 27 poeng. Case A med kjønns mangfold ligger i midten med 24 poeng, mens case B med kjønns mangfold har færrest poeng med sine 20. En forskjell på 3-4 poeng ansees som en liten forskjell, mens 7 poeng er en medium forskjell i kulturuttrykk. Innen entreprenørkultur finner vi også en jevn spredning mellom casenes score. Det skiller 3-7 poeng mellom enhetene som fordeler seg på hhv 19, 23 og 26 poeng. Entreprenørkulturen blir vurdert høyest av personalet i case B, mens den kjønns homogene enheten (Case C) har lavest score på entreprenørkultur. Barnehage A med kjønns mangfold ligger tilnærmet midt i mellom de to andre enhetene poengmessig. Forskjellen mellom enhetene er forholdsvis liten, men differansen mellom dem ytterpunktene er merkbart med 7 poeng.

Sammenligner vi internt- og eksternt fokus ser vi at de tre enhetenes resultat viser at alle har hovedfokus på interne forhold. Internt - eksternt fokus får hhv 56/44 i case A, og 59/41 i case B. Den kjønns homogene barnehagen, case C, har et ytterligere internt fokus med fordeling 63/37. De to casene med kjønns mangfold har et bedre balanseforhold til forhold til effektivitetsdimensjonen internt- og eksternt fokus.

***Kulturanalysen vår viser at det er forskjell i organisasjonskultur mellom alle enhetene. Det er forskjell både mellom de kjønns mangfoldige enhetene og mellom enhetene med og uten kjønns mangfold. Det er størst forskjell mellom case C som er kjønns homogen og Case B med kjønns mangfold. Forskjellene er størst innen kontroll- og entreprenørkultur.***

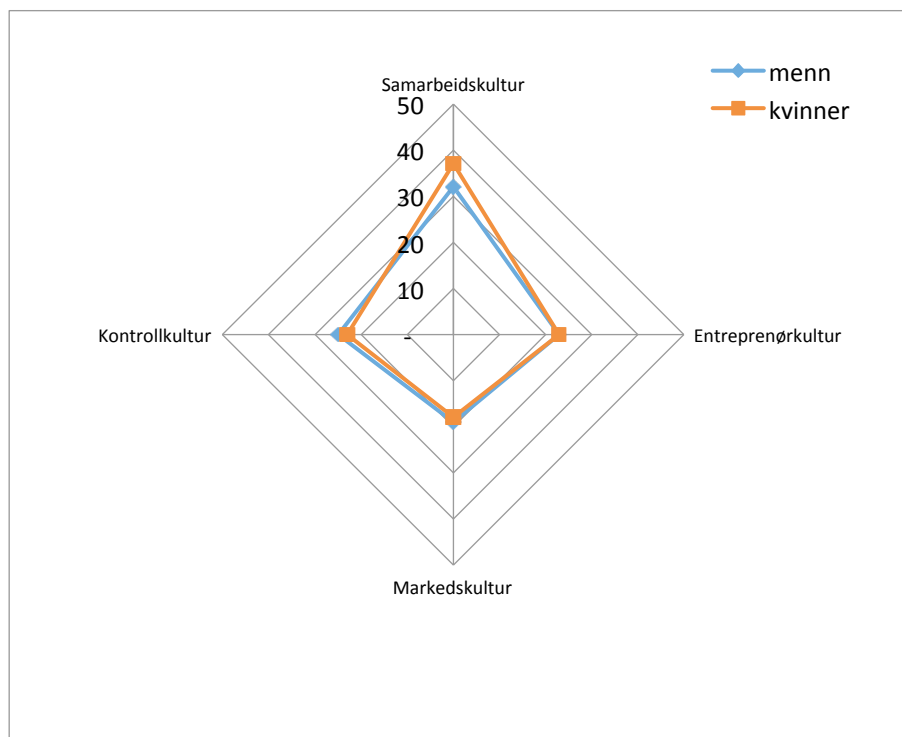
#### 4.4. Vurderer menn og kvinner barnehagekulturen ulikt?

Vi ønsket å se om variabelen kjønn kunne gi utslag i organisasjonskulturen. Med tanke på kvinners tallmessige dominans, barnehagens historikk og flere teoretikers uttalte forskjell mellom menn og kvinner, burde vi forvente å kunne påvise forskjeller i datamaterialet vårt.

I figur 9 viser vi de kvinnelige barnehagelærernes nåværende score opp mot de mannlige barnehagelærernes kartleggingsresultat. I denne profilen er alle de kvinnelige barnehagelærerne i de 3 case-barnehagene, og de mannlige barnehagelærerne i de kjønns mangfoldige enhetene slått sammen. Ser kvinner og menn likt / ulikt på barnehagekulturen? Vil dette kunne lede oss videre i våre mangfoldsanalyser?

Case	Menn	Kvinner	Differanse
Samarbeidskultur	32	37	5
Entreprenørkultur	23	23	0
Markedskultur	19	18	1
Kontrollkultur	25	23	2

Tabell 7



Figur 9

De mannlige- og kvinnelige barnehagelærerne er i tabellen og figuren for enkelthets skyld kun kalt menn og kvinner. Mennene scorer samarbeidskulturen høyest med 32 poeng. Nest høyest scores kontrollkultur med 25 poeng. Entreprenørkultur har 23 poeng, og markedskultur scores

lavest med 19 poeng. Kvinnene har også samarbeidskultur som sin mest dominerende med 37 poeng. Entreprenør- og kontrollkultur ansees som likestilt med 23 poeng i hver kategori. Markedskulturen har 18 poeng og er den med lavest score.

Våre resultat i forhold til kulturdimensjonene entreprenør og marked viser minimale forskjeller mellom kjønnene. Det er barnehagens interne organisasjonskultur som blir berørt av kjønnsvariabelen. Markedskulturen scores som tilnærmet likt mellom menn og kvinner med hhv 19 og 18 poeng. Entreprenørkulturen vektet likt av både mennene og kvinnene med 23 poeng hver.

Den største forskjellen ser vi i vurderingen av samarbeidskulturen. Her scorer kvinner med 37- og menn med 32 poeng. Det skiller altså 5 poeng innen denne kulturdimensjonen, og dette utgjør en medium forskjell. Kvinnene gir samarbeidskulturen høyest score, og beskriver barnehagens organisasjonskultur som sterkt preget av samarbeid.

Innen den andre interne kulturdimensjonen, scores kontrollkulturen med 25 poeng av menn og 23 poeng av kvinner. Dette er en liten forskjell, og det er mennene som scorer kontrollkulturen høyest.

Ser vi på fordeling mellom det interne og eksterne fokus, har menn noe mer eksternt fokus. Her scorer menn 43 poeng totalt og kvinner 40 poeng. Det er totalt sett lite forskjell mellom de kvinnelige og mannlige barnehagelærerens vurdering av nåværende organisasjonskultur.

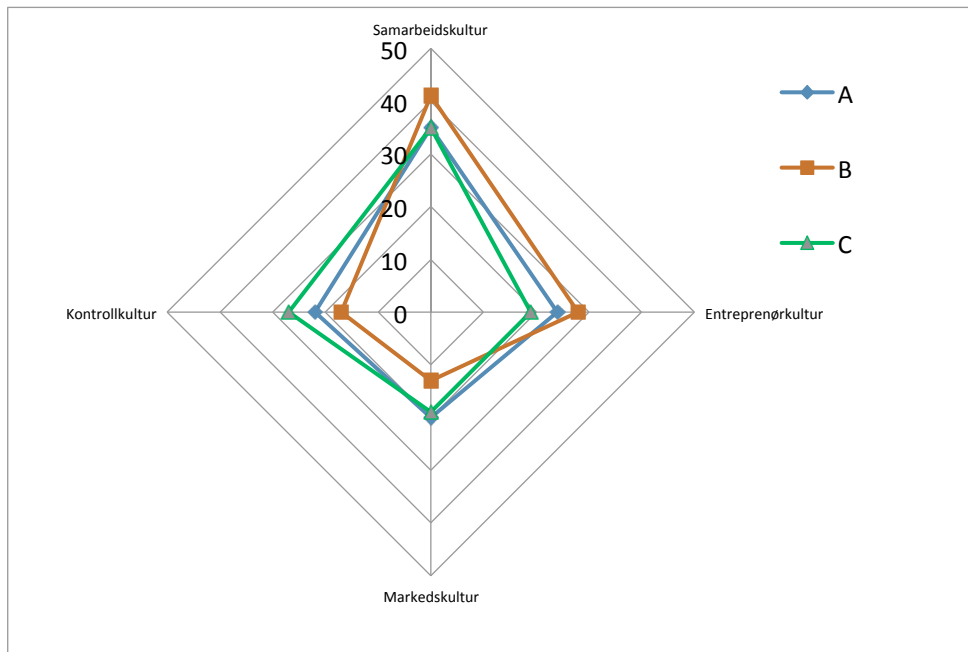
***Våre funn viser at forskjellen i organisasjonskulturoppfatning samlet sett mellom kjønnene er liten, men at det er en moderat forskjell i forhold til samarbeidskultur.***

#### 4.5. Har kvinnene en sammenfallende kulturoppfatning av barnehagen?

Når vi ser at det er forskjeller i organisasjonskultur mellom enhetene er det interessant å analysere kjønn på enhetsnivå. Har kvinnene i de forskjellige enhetene som en gruppe lik oppfatning av barnehagens organisasjonskultur? Tabellen under viser score fra de kvinnelige barnehagelærerne. Case A og B er enheter med kjønnsmangfold, og Case C er kjønnshomogen.

Case	A	B	C	Differanse
Samarbeidskultur	35	41	35	0-6
Entreprenørkultur	24	28	19	4-9
Markedskultur	20	13	19	1-7
Kontrollkultur	22	17	27	5-10

Tabell 8



Figur 10

Kvinnene i case A scorer samarbeidskulturen høyest med 35 poeng. Entreprenørkultur som nr to med 24 poeng, etterfulgt av kontrollkultur med 22, og marked med 20 poeng. Kvinnene i case B rangerer samarbeidskulturen klart høyest med 41 poeng. Entreprenørkultur har fått 28 poeng. Nest siste kategori er kontrollkultur med 17 poeng, mens markedskulturen har fått 13 poeng. Også kvinnene i den kjønnshomogene enheten, case C, har scoret samarbeidskulturen høyest med 35 poeng. Kontrollkulturen har 27 poeng, mens entreprenør- og markedskultur scores likt med 19 poeng.

Våre funn viser at det er variasjon, og variasjonen er større enn i de tidligere presenterte funn. Alle de kvinnelige barnehagelærerne scorer samarbeidskulturen høyest med 35, 35 og 41 poeng. Case B, den ene enheten med kjønnsmangfold, skiller seg ut med 6 poeng mer. Det er dermed en medium forskjell mellom enhetene i vurdering av samarbeidskultur. Case B har 41 poeng på samarbeidskultur, og dette er den høyeste scoren for en kulturdimensjon i alle våre kulturanalyser. Case B har også den laveste scoren i analysen når markedskulturen får 13 poeng. Markedskulturen scores lavest av alle de kvinnelige barnehagelærerne. Variasjonen mellom alle enhetene er på 1.-7 poeng. Case B skiller seg ut i forhold til markedskulturen i forhold til case A og C med å score hhv 6 og 7 poeng lavere.

Den største forskjellen i kvinnes oppfatning av organisasjonskulturen ser vi imidlertid innen kontroll- og entreprenørkultur. Kontrollkultur har scorene 17, 22 og 27, og det er dermed opp til 10 poeng i differanse. Differansen mellom enhetene er 5-10 poeng, og ut i fra skaleringsgraden til OCAI er det en medium til kritisk forskjell mellom enhetene. Entreprenørkulturen har score på hhv 19, 24 og 28 poeng. Her skiller den kjønnshomogene enheten seg ut med å ligge 5-9 poeng fra enhetene med kjønnsmangfold. I forhold til OCAI-skaleringen er dette en medium og opp mot nærmere kritisk forskjell.

Når vi ser på organisasjonenes interne og eksterne fokus, ser vi at kvinnene i case A og B er mer eksternt fokusert enn den kjønnshomogene barnehagen, case C. Variasjonen i forhold til eksternt fokus er fra 38 til 44 poeng. Den kjønnshomogene enheten har mest internt fokus med 62 poeng. Det er case A med kjønnsmangfold som blant de kvinnelige barnehagelærerne har den mest balanserte nåværende organisasjonskultur med 57 poeng internt fokus og 43 poeng eksternt. Ser man dette ut i fra CVF ser vi at kvinnene i de ulike barnehagene har størst spredning i score på den horisontale aksene med fleksibilitet og kontroll, og mindre i forhold til den vertikale dimensjonen.

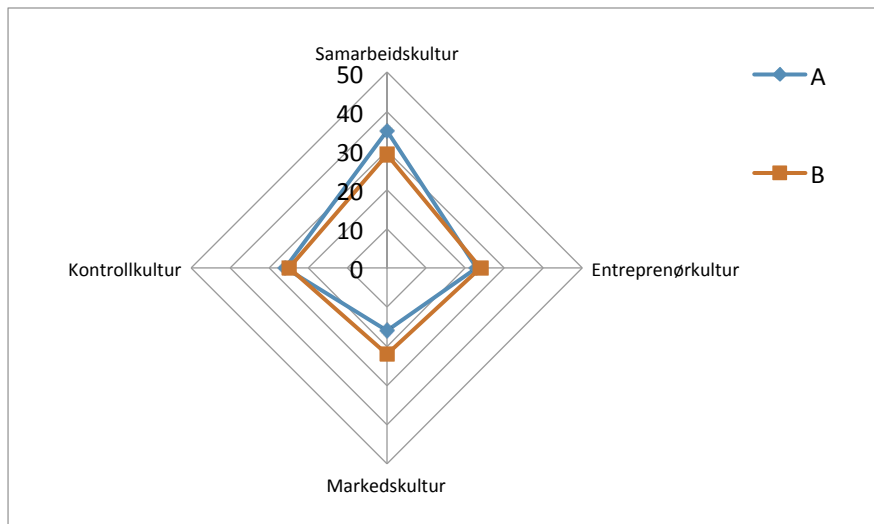
***Ut fra våre funn kan vi konkludere med at de kvinnelige barnehagelærerne i vår undersøkelse ikke har noen entydig oppfatning av barnehagens organisasjonskultur. Et fellestrekk vi ser er at alle scorer samarbeid som høyest og marked som lavest, men det er store og opp mot kritiske variasjoner i forhold til entreprenør- og kontrollkultur.***

#### 4.6. Har mennene sammenfallende kulturoppfatning av barnehagen?

Vi ønsket å sammenligne de to enhetene med kjønns mangfold for å se om de mannlige barnehagelærerne i våre to case med kjønns mangfold har samme situasjonsbeskrivelse av kulturen. Vil mennenes organisasjonskultur variere like mye som kvinnenes? Har de mannlige barnehagelærerne samme opplevelse av organisasjonskulturen?

Case	A	B	Differanse
Samarbeidskultur	35	29	6
Entreprenørkultur	23	24	1
Markedskultur	16	22	6
Kontrollkultur	26	25	1

Tabell 9



Figur 11

De mannlige barnehagelærerne i case A scorer samarbeidskulturen høyest med 35 poeng. Kontrollkulturen har 26 poeng og er den nest mest fremtredende kultur. Entreprenørkulturen har 23 poeng, og sist er markedskulturen gitt 16 poeng. Mennene i case B har også samarbeidskulturen som mest fremtredende med 29 poeng. Kontrollkultur er gitt 25 poeng tett etterfulgt av entreprenør med 24. Markedskulturen er minst dominerende i case B med 22 poeng.

Når vi sammenligner score i forhold til samarbeidskultur for de mannlige barnehagelærerne er den på hhv 35 og 29 poeng. Det er altså en differanse på 6 poeng, medium forskjell, i forhold til scoren på nåværende kulturbeskrivelse. Det er mennene i case A som scorer høyest på



samarbeidskultur. Kontrollkultur har tilnærmet lik score med 25 og 26 poeng. Det skiller 6 poeng i forhold til markedskultur og dette betegnes som medium forskjell. Case B scorer høyest med 22 poeng i forhold til markedskultur, mot 16 poeng i case A.

Score i forhold til entreprenørkultur har kun en liten variabel på 1. poeng. Ser vi på profilen i forhold til internt vs eksternt fokus er det en medium forskjell på score. Case A har hhv internt 61 og eksternt 39, mens Case B har 54 poeng på interne forhold og 46 på eksterne og dermed totalt sett et mer balansert forhold når man setter opp motsatsene eksternt og internt fokus.

Scorene fra mennene viser at det er lite spredning i den horisontale aksene, og en større i den vertikale med internt-eksternt fokus når vi ser på dimensjonene i CVF.

***Våre funn viser at de mannlige barnehagelærerne vektlegge kontroll- og entreprenørkultur tilnærmet likt, mens vi finner en medium variasjon i forhold til samarbeid- og markedskultur.***

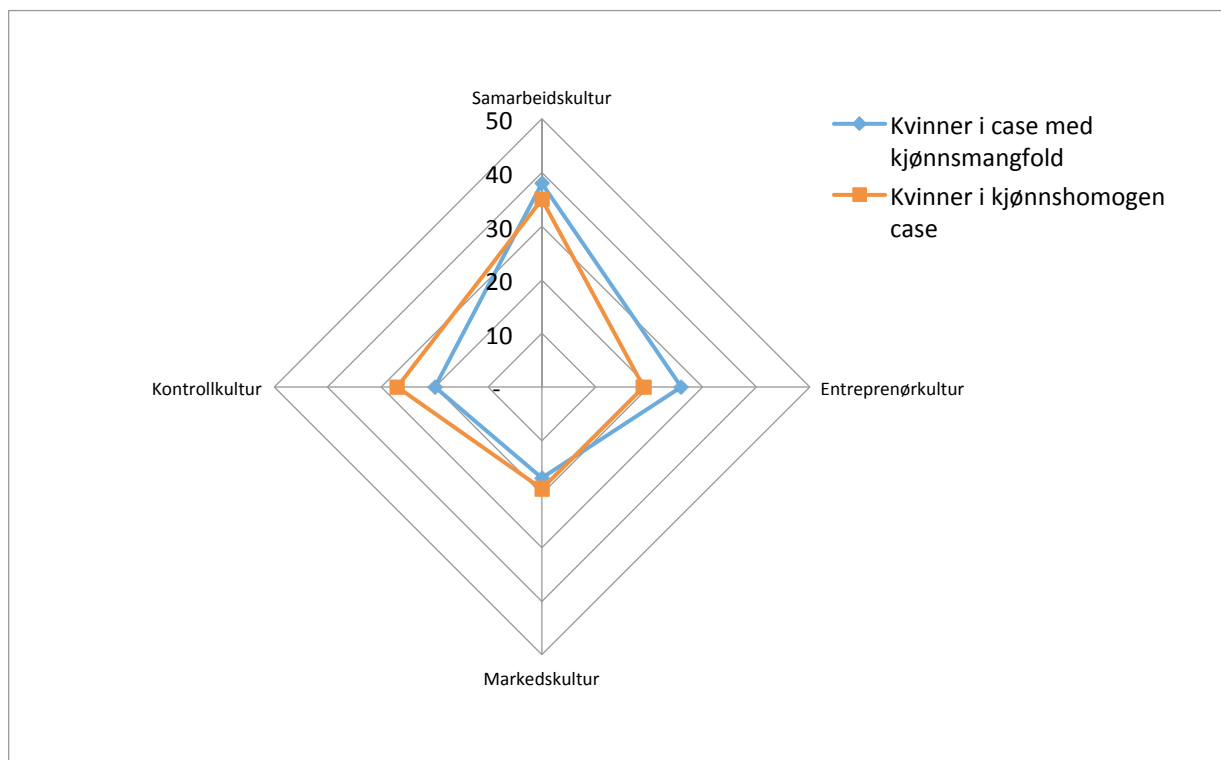
I vår case-studie fant vi at det er mindre forskjell på mennenes kartleggingsresultat enn kvinnenes. Vi ønsket dermed å se videre på om det kunne fremstå nye spennende resultater ved fremstilling av kvinnenes resultat med inndeling i kategori med- og uten kjønns mangfold.

#### 4.7 Kvinner i kjønns mangfoldig vs kjønns homogen case

Ut i fra tidligere presentasjoner i oppgaven fant vi en kultur forskjell mellom om casene har kjønns mangfold eller ikke. Siste nåværende profil er en fremstilling der vi slår sammen scoren til de kvinnelige barnehagelærerne i de to casene med kjønns mangfold (Case A og B) og sammenligner resultatene opp med mot de kvinnelige barnehagelærerne i den kjønns homogene enheten (Case C).

Case	Kvinner i case kjønns mangfold	Kvinner i kjønns homogen case	Differanse
Samarbeidskultur	38	35	3
Entreprenørkultur	26	19	7
Markedskultur	17	19	2
Kontrollkultur	20	27	7

Tabell 10



Figur 12

De kvinnelige barnehagelærerne i enhetene med kjønns mangfold scorer samarbeidskulturen høyest med 38 poeng. Entreprenørkulturen gis 26 poeng og er den nest mest fremtredende. Kontrollkulturen har 20 poeng, og markedskulturen har fått lavest score med 17 poeng. De kvinnelige barnehagelærerne i den kjønns homogene enheten scorer også samarbeidskulturen høyest og har gitt 35 poeng. Kontrollkultur kommer som nummer to med 27 poeng, og entreprenør- og markedskultur scores begge med 19 poeng.

De kvinnelige barnehagelærerne i case med kjønns mangfold scorer 3 poeng høyere på samarbeidskultur enn kvinnene i den kjønns homogene enheten. Score er på hhv 38 og 35 poeng, og dette er en liten forskjell. Kvinnen i alle enhetene beskriver et høyt fokus på samarbeidskultur.

Når det gjelder kontrollkultur er det større variasjon med 7 poeng i differanse. Dette er en medium forskjell på OCAI skaleringen. Kvinnene i den kjønns homogene enheten scorer høyest i forhold til kontroll.

Markedskulturen har hhv 17 og 19 poeng så det skiller kun 2 poeng. Det er den kjønns homogene enheten som scorer høyest på marked, og forskjellen er liten.

Det skiller en medium forskjell med 7 poeng i differanse når det gjelder score på entreprenørkultur. Kvinnene i de kjønns mangfoldige enhetene scorer 26 poeng og kvinnene i den kjønns homogene scorer 19.

Samarbeidskulturen rangeres høyest av alle de kvinnelige barnehagelærerne. Også blant kvinnene er det markedskulturen som er lavest rangert, og den vurderes tilnærmet likt poengmessig. Kontroll- og entreprenørkulturen viser begge en medium forskjell på 7 poeng.

Når det gjelder internt vs eksternt fokus scorer de kvinnelige barnehagelærerne i den kjønns homogene enheten høyere enn kvinnene i enhetene med kjønns mangfold, med 62 poeng i intern score. De kjønns mangfoldige casene scorer til sammenligning 58 poeng på internt fokus. Forskjellen mellom case med og uten kjønns mangfold er på 4 poeng i forhold til internt vs eksternt fokus, altså en liten og opp mot medium forskjell.

***De kvinnelige barnehagelærerne i våre case med kjønns mangfold beskriver en annen barnehagekultur, enn kvinnene i den kjønns homogene barnehagen. Våre funn viser at det er et større internt fokus i den kjønns homogene casen, og forskjellene er særlig stor innen kontroll- og entreprenørkultur.***

Ut i fra våre funn mener vi å ha belegg for å si at alle barnehagene synes å ha størst preg av samarbeidskultur og minst på markedskultur. Det er en forskjell i organisasjonskulturen i våre case med og uten kjønns mangfold. Menn ser ut til å være en motvekt på rådende samarbeidskultur. Kulturen i den kjønns homogene enheten bærer mer preg av kontrollkultur, og det ser ut til at det er kvinnene som arbeider i organisasjoner med kjønns mangfold som utmerker seg i forhold til entreprenørkultur.

## 4.8 Hva så med foretrukket organisasjonskultur?

Vi ønsket i vår problemstilling å se på om barnehagens organisasjonskultur blir preget av ett kjønns mangfold i personalgruppa. Ut fra de analyseprofilene vi har lagt frem, mener vi at det er belegg for å svare positivt på dette spørsmålet. Vi har samtidig valgt et eksplorerende design for oppgaven, og ønsket å gå litt videre i vårt datamateriale.

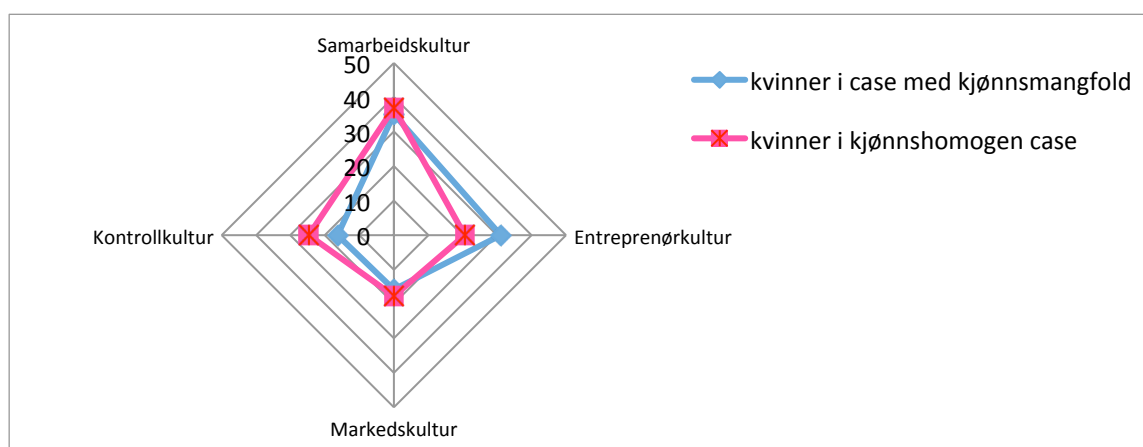
Muligheten som ligger i OCAI som analyseverktøy, er at det kan peke mot en fremtidig organisasjonskultur. I hvilken retning ønsker mennene og kvinnene å trekke organisasjonskulturen? Vil det bli enda større forskjeller mellom barnehagene med og uten kjønns mangfold, eller vil forskjellene jevnes ut? Vi har valgt tre foretrukne analyseprofiler for ytterligere å belyse våre funn fra nåværende profiler.

### 4.8.1 Foretrukket kultur av kvinner i case med og uten kjønns mangfold

Det var de kvinnelige barnehagelærernes svar som for vår del ga mest oppsiktsvekkende resultat. Ut i fra våre funn synes vi det var interessant å se videre på foretrukket profil for enhetene med kjønns mangfold sammenstilt opp mot den kjønns homogene enheten. Kan resultatene fra dette gi indikasjoner på hvordan det vil bli i barnehagenes organisasjonskultur i fremtiden? Vil kvinnene som har en sprikende oppfatning av organisasjonskulturen, få en mer lik oppfatning? Eller vil de bli enda mer ulike?

Case	Kvinner i case kjønns mangfold	Kvinner i kjønns homogen case	Differanse
Samarbeidskultur	35	37	2
Entreprenørkultur	31	21	10
Markedskultur	16	18	2
Kontrollkultur	16	25	9

Tabell 11



Figur 13

De kvinnelige barnehagelærerne i enhetene med kjønns mangfold scorer i foretrukket perspektiv samarbeidskultur høyest med 35 poeng. Entreprenørkulturen kommer som en klar nummer to med 31 poeng. Marked- og kontrollkulturen gis begge 16 poeng i hver kategori. Kvinnene i den kjønns homogene enheten scorer samarbeidskulturen med 37 poeng. Kontrollkultur gis 25 poeng i score. Videre har entreprenørkulturen fått 21 poeng og markeds kulturen 18.

Samarbeidskulturen har i foretrukket perspektiv fortsatt det høyeste fokuset i begge casekategorier. Henholdsvis 35 og 37 poeng. Også innen markeds dimensjonen er det små forskjeller mellom enhetene, 16 og 18 poeng. Disse er de samme kultur dimensjonene som viser små utslag på nåværende analyser.

De store markante forskjellene mellom casene er innen entreprenørskap og kontrollkultur. Våre respondenter i case med kjønns mangfold ønsker et høyere fokus på entreprenørskap, fra 26 til 31 poeng. Kvinnene i den kjønns homogene undersøkelses enheten ønsker så å si ingen endring. Kvinnene i den kjønns homogene enheten vil fortsatt ha et høyt fokus på kontroll. Kvinnene som jobber i et kjønns mangfold ønsker mindre fokus i kontroll dimensjonen, og ønsker en reduksjon fra 20 til 16 poeng. Den store forskjellen ligger i kvinnenenes score i innen kontroll- og entreprenør dimensjonen.

Det eksterne fokuset for barnehagene med kjønns mangfold er 47, mot 39 i den kjønns homogene. Det interne fokuset blir dermed 51 vs 62 poeng. Enhetene med kjønns mangfold fremstår med en mer balansert kulturprofil. Den kjønns homogene barnehagen har stort fokus på interne forhold, og dette fokuset forsterker seg i et foretrukket perspektiv.

	Differanse ved nåværende profiler	Differanse ved foretrukket profiler
Samarbeidskultur	3	2
Entreprenørkultur	7	10
Markedskultur	2	2
Kontrollkultur	7	9

Tabell 12

Sammenligner man nåværende og foretrukket profil i tabell 12 ser vi at det skjer noe endring i forskjell i forhold til 3 av kultur kategoriene. I forhold til samarbeidskultur blir det en endring med 3 poengs differanse til å bli 2 poeng i differanse. Det som er interessant i forbindelse med dette er at kvinnene i den kjønns homogene enheten har en foretrukket profil med en økning på

2 poeng på samarbeid, mens kvinnene i de kjønns mangfoldige casene ønsker en reduksjon i samarbeid på 3 poeng. Nåværende score kan sees i tabell nr 10 side 58, og foretrukket score kan sees i tabell 11 s. 60.

I forhold til sammenligning av nåværende og foretrukket entreprenørkultur ser vi at alle de kvinnelige barnehagelærerne ønsker en økning i forhold til entreprenørskap. Differansen blir likevel større i foretrukket perspektiv fordi den kjønns homogene enheten ønsker en økning på 2 poeng, men de kjønns mangfoldige casene har en økning på 5. Differansen blir dermed økt fra 7 til 10 poeng, og dette anses dermed som en kritisk forskjell.

I forhold til markeds kultur er det lite endring i alle case i forhold til reduksjon fra nåværende til foretrukket. Endringen dreier seg om 1. poeng reduksjon for begge enheter, og differansen er totalt sett på 2 poeng i forhold til foretrukket profilene.

Kvinnene i den kjønns homogene enheten ønsker en reduksjon på 2 poeng i forhold til kontroll kultur når vi sammenligner med nåværende status. De kjønns mangfoldige case ønsker en reduksjon på 4 poeng. Differansen som tidligere var på 7 poeng er dermed økt til 9 poeng når vi ser på foretrukket kultur.

Ser man på sammenstilling av nåværende- og foretrukket profiler opp mot internt og eksternt fokus ser vi at den kjønns homogene enheten i foretrukket kultur får en helt lik fordeling i forhold til hovedvekt på interne forhold som tidligere. Enhetene med kjønns mangfold har en ønsket endring i forhold til mer fokus på eksterne forhold og får et mye mer balansert forhold internt-eksternt. I foretrukket kulturprofil blir vektingen for disse 51 på interne forhold og 47 på eksterne forhold.

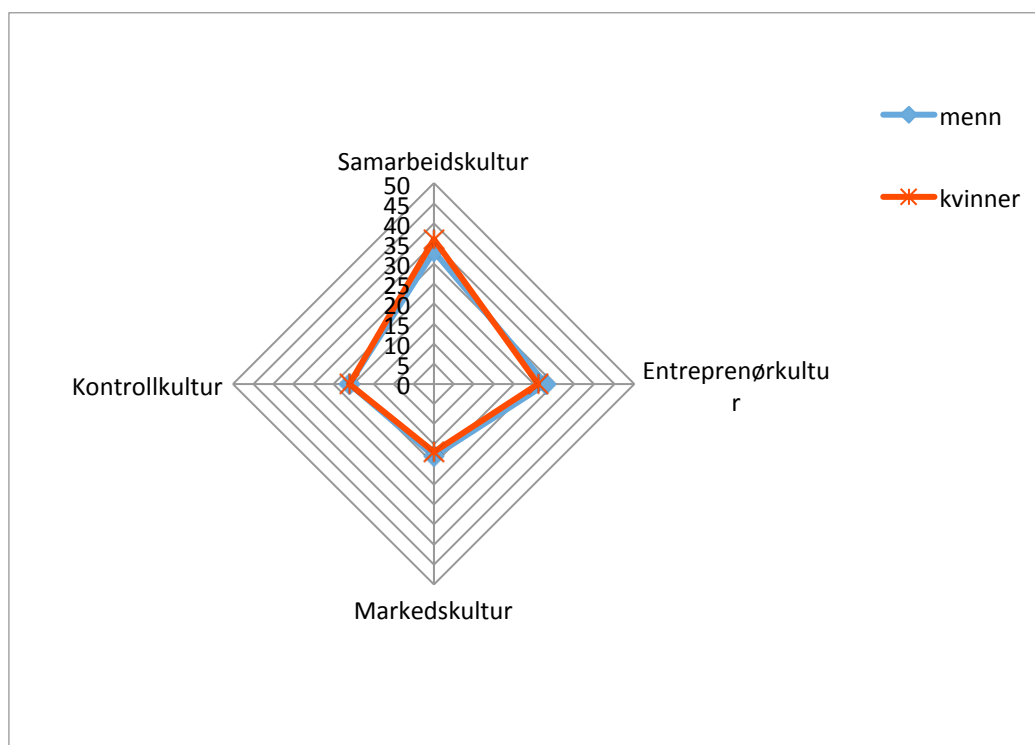
***Våre funn viser at forskjellen mellom de kvinnelige barnehagelærernes score i case med og uten kjønns mangfold øker ytterligere i forhold til kontroll- og entreprenørkultur fra et nåværende til et foretrukket perspektiv.***

#### 4.8.2 Samlet kulturprofil menn vs kvinner i et foretrukket perspektiv

Hvordan blir scorene i foretrukket perspektiv dersom vi setter kjønnene opp mot hverandre? Får vi et tilsvarende resultat som i nåværende?

Case	Menn	Kvinner	Differanse
Samarbeidskultur	33	36	3
Entreprenørkultur	28	26	2
Markedskultur	18	17	1
Kontrollkultur	21	21	0

Tabell 13



Figur 14

De mannlige barnehagelærerne scorer samarbeidskulturen høyest med 33 poeng, etterfulgt av entreprenørkultur med 28 poeng. I kategorien kontrollkultur er det 21 poeng, og marked har 18. De kvinnelig barnehagelærerne har også samarbeidskultur som mest dominerende med 36 poeng. Entreprenør er nummer to med 26 poeng. Kontrollkultur scores med 21 poeng, og marked med 17 poeng. Rekkefølgen på kulturdominans av de fire kulturtypologiene er lik blant mennene og kvinnene i vår undersøkelse, men det er noe variasjon i poengfordeling.

I kategorien samarbeid scorer kvinner med 36 og menn med 33. Det skiller altså 3 poeng innen denne kategorien. Kvinner har en foretrukket profil som er mest preget av samarbeid. I kategorien entreprenørkultur har menn en foretrukket score som er 2 poeng høyere enn

kvinnene. Scoren er nest høyest for begge kjønn i forhold til de fire kategoriene med hhv 26 og 28 poeng. I forhold til fortrukket kontrollkultur er scorene for både menn og kvinner identisk med 21 poeng. Markedskultur scores som tilnærmet likt med kun 1. poeng forskjell mellom menn og kvinner med hhv 17 for kvinnene og 18 for mennene.

Når det gjelder intern/eksternt fokus har menn ønske om noe mer eksternt fokus enn kvinnene.

	Differanse ved nåværende profiler	Differanse ved foretrukket profiler
Samarbeidskultur	5	3
Entreprenørkultur	0	2
Markedskultur	1	1
Kontrollkultur	2	0

Tabell 14

Ved sammenligning av nåværende- og foretrukket perspektiv ser vi at de mannlige pedagogene foretrekker en økning av samarbeidskultur fra 32 til 33 poeng. Kvinnene derimot ønsker en reduksjon fra 37 til 36 poeng. Begge kjønn scorer kontrollkultur som nr 2 mest fremtredende kultur og begge ønsker en reduksjon. Mennene fra 25 til 21 poeng i score, og kvinnene fra 23 til 21 poeng. I kategorien entreprenør scorer både menn og kvinner 23 poeng i score på nåværende. Dette endres noe i fortrukket perspektiv der mennene øker med 5 poeng score til 28, og kvinnene har en økning på 3 poeng til 26. Markedskulturen scores lavest i nåværende profil, og begge kjønn ønsker ytterligere mindre markedskultur og har redusert med 1. poeng.

***Våre funn viser at det er lite forskjell på hvordan mannlige- og kvinnelige barnehagelærere ønsker at organisasjonskulturen skal være også i foretrukket perspektiv. Den største forskjellen er fremdeles i samarbeidskulturen.***

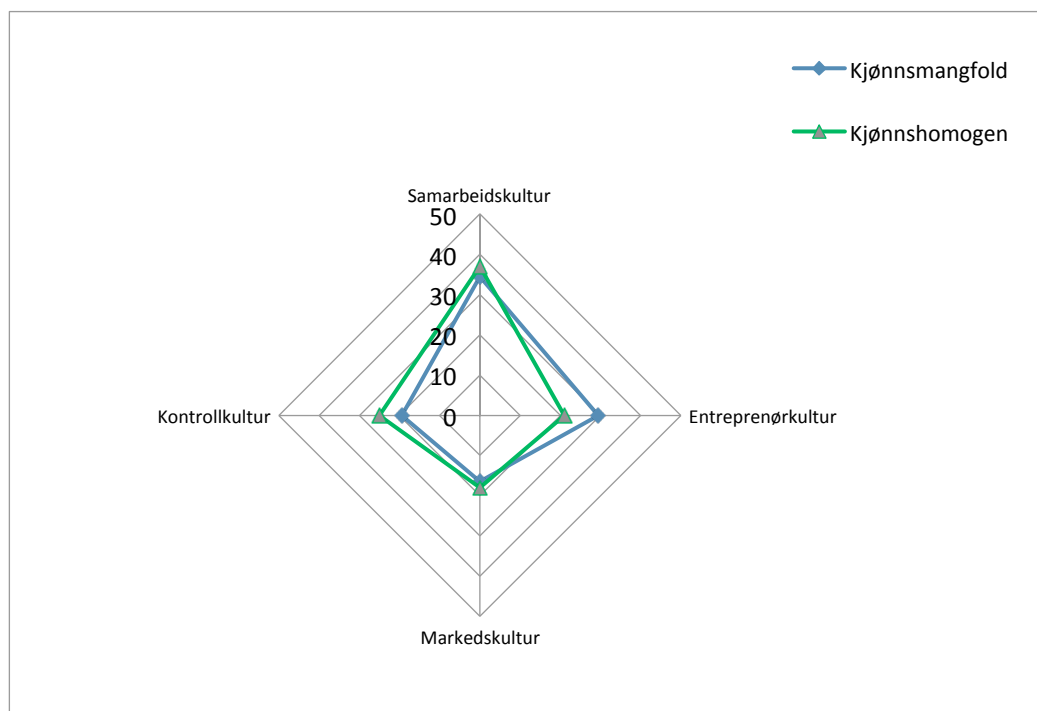


### 4.8.3 Barnehage med og uten kjønns mangfold i et foretrukket perspektiv

Vi har i utgangspunktet vært mest opptatt av om vi kan se om et kjønns mangfold har en kulturpåvirkning, selv om kvinnes resultat har blitt fremhevet i oppgaven. Hvordan er så foretrukket profil når vi sammenstiller barnehagene med kjønns mangfold opp mot den kjønns homogene?

	Case med kjønns mangfold	Kjønns homogen case	Differanse
Samarbeidskultur	35	37	2
Entreprenørkultur	30	21	9
Markedskultur	17	18	1
Kontrollkultur	20	25	5

Tabell 15



Figur 15

Våre case med kjønns mangfold scorer samarbeidskulturen høyest. Entreprenørkulturen følger som nummer to med 30 poeng. Kontrollkulturen har fått 20 poeng i score, og med lavest poengscore er markedskulturen med 17 poeng. Respondentene i den kjønns homogene enheten har scoret samarbeidskulturen til 37 poeng. Kontrollkulturen kommer som den neste med 25 poeng. Entreprenørkulturen er scoret til 21 poeng, og markedskulturen er den minst fremtredende med 18 poeng.

Score på foretrukket samarbeidskultur er nærmest helt lik for enhetene med- og uten kjønns mangfold. Det skiller 2 poeng på dette området, og det er den kjønns homogene enheten som ønsker mest samarbeid.

I forhold til kontrollkultur skiller det 5 poeng mellom enhetene med og uten kjønns mangfold. Enheten som er kjønns homogen har 5 poeng mer i forhold til score på kontrollkultur.

For området markeds kultur kan vi kun se en liten variasjon. Det skiller kun 1. poeng, og det er den kjønns homogene enheten som har høyest score.

Entreprenørkultur er det området som har størst variasjon. Det skiller hele 9 poeng på dette feltet. Den kjønns homogene enheten har 21 poeng og barnehagene med kjønns mangfold har 30 poeng. Det er altså en betydelig forskjell i score.

I forhold til intern og eksternt fokus har barnehagene med kjønns mangfold totalt 55 poeng på internt fokus og 47 poeng på eksternt fokus. Den kjønns homogene enheten har 62 poeng i forhold til internt fokus og 39 på eksternt.

Alle barnehagene har størst fokus på interne forhold, men personalet i barnehagene med kjønns mangfold har en score med mer eksternt fokus enn den kjønns homogene.

Ser man på tabellen under kan man se på endringene i differanse mellom scorene i forhold til nåværende- og foretrukket profil. De små forskjellene i score på samarbeid- og markeds kultur er tilnærmet like. Den medium store forskjellen i kontrollkultur med 5 poeng differanse i score er også uendret fra dagens status og til ønsket tilstand. Den største forskjellen er i entreprenørkulturen. Differansen som tidligere var 6 poeng er i foretrukket perspektiv økt til en nærmere kritisk forskjell på 9 poeng.

	Differanse ved nåværende profiler	Differanse ved foretrukket profiler
Samarbeidskultur	1	2
Entreprenørkultur	6	9
Markeds kultur	1	1
Kontrollkultur	5	5

Tabell 16

***Våre funn viser at forskjellene i entreprenørkultur i case med og uten kjønns mangfold blir enda større i et foretrukket perspektiv.***

Kort oppsummert kan vi si at de største forskjellene mellom enhetene med og uten kjønns mangfold er i kontroll- og entreprenørkultur, og at forskjellen øker i fremtiden.

## 5. Diskusjon og refleksjonskapittel

Våre funn har gitt oss både forventede og uventede resultat i forhold til vår undersøkelse og analyse av barnehagens organisasjonskultur. Kan vi på grunnlag av våre funn trekke noen antakelser og slutninger i forhold til om et kjønns mangfold faktisk kan påvises i barnehagens organisasjonskultur? Er våre funn av en slik karakter at vi kan trekke noen antatte linjer for status i barnehagene pr nå, og hvordan kommer da dette til uttrykk? Vi vil i dette kapittelet trekke opp fem perspektiv som vi mener er sentrale funn i vår kulturanalyse.

### 5.1. Finnes det en felles barnehageprofil?

Vi ønsket å lage en fellesprofil for de tre enhetene som en sjekk om våre case hadde en tilsvarende profil som andre undersøkelser av organisasjonskultur i barnehage. Våre funn viser ganske lignende resultat som undersøkelse utført av andre med bruk av OCAI som kartleggingsverktøy. Samarbeidskulturen bekreftes som den mest dominerende dersom vi ser på andre undersøkelser av masterstudenter ved Universitetet i Agder. Ved kartlegging av organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole fant Moe (2014) av Samarbeidskulturen var den dominerende kultur. Undersøkelse foretatt av Grunni og Nordskog (2014) om organisasjonskultur på Sørlandet, viser også at samarbeidskulturen er den dominerende som kulturuttrykk blant kommunene på Sørlandet.

Kulturanalyser som er gjort av styrere i Nasjonal videreutdanning for styrere ved UiA bekrefter også den store samspillsorienteringen innen sektoren. En kulturanalyse av alle barnehagene i Vestby kommune, viser en samlet kulturprofil med en svært sterk fokusering på samarbeidskulturen (Holmås 2015). I følge Cameron & Quinn (2013) kan vi sammenligne barnehagens profiler med kulturprofilen til tjenesteytende bedrifter, og vi ser da at også denne sektoren scorer høyest på samarbeidskultur. Den høye scoren på samarbeidskultur er dermed sammenfallende med lignende nasjonale og internasjonale funn.

Den dominerende samarbeidskulturen er for øvrig sterkt fremtredende i alle de skandinaviske landene, jmf den skandinaviske (organisasjons) modellen. Det sterke fokuset på samarbeid er nok i stor grad kulturelt betinget. Det faller kanskje også naturlig å ha fokus på samarbeid i organisasjoner man jobber så tett sammen i team, og der mennesker står i fokus som både kunde og kundebehandler. I Hofstede sine internasjonale kulturundersøkelser blir Norge og Skandinaviske land kjennetegnet med at ”feminine” verdier blir utøvd i typiske samarbeidskulturer; kompromiss, forhandling og stor vekt på demokratiske prosesser. (Gotvassli, 2006)

Barnehagene er med sin særegne organisasjonsoppbygging og sammensetning, en arbeidsplass der alle ansatte jobber tett sammen og utfører i stor grad de samme arbeidsoppgavene. I arbeidet med mennesker er en av kjernefunksjonene at store mengder informasjon utveksles. For å sikre gode kommunikasjonsforhold kreves en tett kontakt og et godt samarbeid. Kommunikasjonsevne blir en nøkkelferdighet i yrkesutførelsen. Barnehageansatte er i stor grad avhengig av team- og samarbeid for å lykkes i jobben, og det er samarbeidskulturen som er mest dominerende i barnehagene.

Våre funn viser at den mest dominerende kultur er samarbeid. I nedadgående rekkefølge av score er kontrollkultur som nummer 2, etterfulgt av entreprenørkultur, og med markeds-kulturen til sist. Våre funn bekrefter også at det i hovedsak er størst fokus på interne prosesser og at fokuset på eksterne forhold blir mer underliggende. Profilene viser at samarbeidskulturen får størst oppslutning uansett case, og markeds-kulturen får gjennomgående minst oppslutning. Man kan spør seg om dette er organisasjonskultur som er typisk i barnehage eller typisk Sørlandskultur? Er det et sentralt trekk for en rekke organisasjoner i Skandinavia, eller om det er andre individuelle forhold som spiller inn?

Med den kraftige veksten i sektoren de siste 10-årene, er det ikke overraskende at barnehagene i stor grad har jobbet med og fokusert på interne prosesser for å kvalitetssikre tilbudet. Er det da negativt med høy score på interne forhold? Det å ha et godt og tett samarbeid, og fokus på relasjoner blir ansett som en viktig faktor for å lykkes i teamarbeid. I barnehagen arbeider man tett på hverandre og gode samarbeidsprosesser bidrar til at arbeidet fungerer bedre. Men hvis dette fokuset blir det eneste over tid, vil det være en utfordring for organisasjonen.

Barnehagene rapporterer minst fokus på markeds-kultur. Heller ikke overraskende med tanke på barnehagenes rammefaktorer. I Kristiansand som i resten av landet har sektoren vært voksende de siste årene, og markeds- og konkurransesituasjonen har ikke vært fremtredende. Samtidig kan det lave markedsfokuset sees i sammenheng med de ansattes syn på bedriften som først og fremst er en kunnskapsbedrift. Sammenlignet med tjenesteytende bedrifter internasjonalt er scoren lavere. Det kan forklares med den sterke offentlige sektoren i Norge og Skandinavia.

Et sterkt internt fokus kan føre til at mange barnehager holder på med «sitt». Delekultur i forhold til god praksis, gode løsninger, fagutvikling og nettverksbygging har trolig et stort forbedringspotensial i sektoren. Blir det indre fokuset på å heve kvaliteten så stort at man

glemmer å løfte blikket og dra veksler også på samarbeid ut over organisasjonen? Ved full barnehagedekning vil behovet for markedsføring av det gode arbeidet barnehagene gjør bli stadig viktigere. Dette kommer vi videre inn på i vårt kapittel nummer 6 «Konsekvenser for fremtiden».

Vektingen av samarbeidskultur stemmer godt overens med barnehagelærernes fokus som kunnskapsarbeidere i en kunnskapsorganisasjon. Arbeidssituasjonen preges av en organisering med flat struktur og menneskeorientert lederstil. Med sitt tette sosiale spindelnev, er det ikke overraskende at samarbeidskulturen blir vektlagt som den viktigste kulturdimensjonen for den barnehageansatte. Barnehageyrkets store innslag av taus kunnskap, stiller store krav til gode samarbeidsferdigheter. Den autonome kunnskapsarbeideren må sette ord på og formidle sin personlige praksis for å få gjennomslag som teamleder i profesjonen.

Organisasjonskulturens samleprofil viser som nevnt samsvar med andre undersøkelser, men vi ønsket i vår problemstilling å se om kjønns mangfold kunne se ut til å prege barnehagenes organisasjonskultur.

## **5.2. Gir kjønns mangfold i personalgruppen en annen organisasjonskultur?**

Våre funn viser at både casene med kjønns mangfold og begge kjønn følger samme profil som barnehager på landsbasis. Samarbeidskulturen er mest dominerende og marked scores lavest. Både de kjønns mangfoldige og den kjønns homogene barnehagen har resultater som også sammenfaller med Hofstedes undersøkelser som viser at menn og kvinners verdier er mer sammenfallende i feminine land. Særlige feminine verdier som intuisjon og enighet. Konflikter løses med kompromiss og forhandling (tabell 3). Vi finner likevel en del variasjon i score innen de ulike kategoriene.

I organisasjoner vil det alltid være implisitte forestillinger om kjønn og hvordan disse konstrueres i organisasjonsprosesser (Hitland 2011). Vårt hovedfokus i oppgaven er kjønns mangfold på enhetene og ikke kjønn i seg selv. Vi sammenfattet dermed profil for casene med kjønns mangfold og så på dette opp mot resultatene fra den kjønns homogene enheten. Fremstillingen i tabell 5 og figur 7 viser et snitt fra de to enhetene med kjønns mangfold opp mot resultatet fra den kjønns homogene enheten. Respondentene i denne kategorien er også flere, og en del variasjon i mangfoldet blant de kjønns mangfoldige case blir dermed skjult.

Ser vi på den horisontale dimensjonen i CVF ser vi en større forskjell mellom enhetene med og uten kjønns mangfold. Den kjønns homogene enheten beskriver en kultur som i større grad preget av kontroll. Dette bidrar til en ytterlige forsterkning av kultur beskrivelsen som internt rettet. Siste og mest interessante kategori er resultatet innen entreprenørkultur. I foretrukket profil ser vi at både enhetene med og uten kjønns mangfold gir høyere score enn i nåværende beskrivelse. Differansen var ganske stor i utgangspunktet, men øker nå til hele 9 poeng. Forskjellen er medium men nærmer seg nå kritisk i forhold til OCAI-skala gradering. Våre funn viser dermed at det ser ut til å være en stor forskjell både i forhold til beskrivelse av nåværende kultur og foretrukket kultur. Dette gjelder særlig i forhold til entreprenørkultur og fokus på interne og eksterne forhold.

Entreprenørskap kan danne grunnlag for ny refleksjon og nytt handlingsrom. I vår postmoderne tidsalder og i et poststrukturalistisk perspektiv vil det med et kjønns mangfold i organisasjonen være bedre forutsetninger for at hvert enkelt individ kan dekonstruere sin egen kjønnsidentitet. Nye subjektivitetsoppfatninger som frie, gode og reflekterte mennesker kan konstrueres. Forutsetningen er at kulturen mennesket møter bygger opp under denne eksistensielle erkjennelsesprosessen. Å sikre numerisk kjønns mangfold (jfr. likestillingslovens 60 / 40 representasjon) kan synes som en viktig faktor i en slik identitetsprosess. Å handle (å gjøre kjønn) ut fra en ny subjektiv identitet, vil utvide vår kjønnsrolleforståelse og oppfatning. Når en og en møtes, kan det skapes noe nytt,  $1 + 1 = 3!$

De kjønns mangfoldige enhetene har entreprenørkulturen som sin nest høyeste kultur mens den kjønns homogene har kontroll som sin nr. 2. Dette syntes vi var interessant, og ønsket se videre på om dette også var gjeldende i foretrukket profil. Våre funn viser da at dette er et trekk som videreføres, og vi ser at der forskjellene er store fra før øker forskjellene ytterligere. Barnehagelærerne i de kjønns mangfoldige enhetene ser ikke ut til å ha noe ønske om endring i forhold til samarbeid, mens den kjønns homogene enheten ønsker en liten endring med 1. poeng mer. Når det gjelder markeds kulturen ønsker begge casekategoriene en reduksjon på 1. poeng hver, og differansen forblir dermed uforandret.

Innen kontrollkulturen skiller det en del mellom enhetene, men det er ønsket en nedgang på 2 poeng i begge casekategorier. I foretrukket perspektiv er kontrollkulturen gitt hhv 20 og 25 poeng, og det er den kjønns homogene enheten som foretrekker den sterkeste kontrollkulturen. I en sterk kontrollkultur kan vi kanskje forvente at kjønnsrollene blir konserverende og

stigmatiserende? Ut fra Argyris & Schön 's modell (tabell 2) om selvmotsigelser i sosiale organisasjoner, kan det synes som at bruksteorier blir den gjeldende norm. Finnes det forventninger som kvinner oppfatter som større i forhold til krav om samarbeid og kontroll? Vi går ikke videre inn på dette, men det hadde vært interessant å vite mer om hvorfor scorene blir som de blir, og hvorfor det ser ut til at kvinnene vektlegger kontrollkulturen såpass sterkt. Blandes forestillinger om omsorg og trygghet for barna, med sikkerhet og kontroll? Kan en sterk kontrollkultur påvirke og begrense barnas handlingsrom? Står barnehagen i fare for å utvikle en trygghets- og sikkerhetskultur som kan stå i fare for å hemme barns utvikling? Barnehagelærerens profesjonsidentitet er tett knyttet opp mot barns lek, omsorg og personlighetsutvikling (Børhaug m.fl. 2011).

Organisasjoner vil alltid være kulturproduserende (Jamil 2005). Shein definerer kultur som grunnleggende antakelser som videreføres innad i organisasjonen og gir grunnleggende kompetanse i forhold til problemløsning av organisasjonens utfordringer. Vi har i vår undersøkelse påvist at det *er* forskjeller mellom barnehagens organisasjonskultur i forhold til om det er et kjønns mangfold i enheten eller ikke. Vi vil i siste del komme nærmere inn på mulige utfordringer i forhold til dette.

### **5.3. Menn skaper en motvekt til kvinnekulturen**

Viser menn i barnehage dette «killer – instinktet» som blir skissert i det norske likestillingsparadokset? (Nyeng og Wennes 2005). Menn i barnehage har blitt fremhevet som noe positivt både for barna og for arbeidsmiljøet (jfr. Statusrapport for likestilling 2014), men vil vi se det samme i vår kulturundersøkelse? Mange ville nok gjerne si på forhånd at det er selvsagt forskjell. Vi ville med bruk av OCAI undersøke hva dette i tilfelle gikk ut på. Det blir sagt at barnehager er dominert av en tradisjonell kvinnekultur, hvordan går det så med den mannlige barnehagelæreren? I tillegg til at det er lange (kvinnelige) tradisjoner i barnehagekulturen, finner man også en flat organisasjonsstruktur der barnehagelæreren ikke nødvendigvis fremstår som den tydelige leder med sin profesjonsbakgrunn. Er det slik at barnehagekulturen i seg selv er så sterk at kjønnsforskjellene viskes ut, eller er det slik at mennene som velger barnehageyrket i utgangspunktet har likere verdier med kvinnene som velger yrket slik at det ikke viser særlig forskjeller? Har biologisk kjønn noen betydning, eller blir man bare en «del av» kulturen? Både menn og kvinner endrer seg og vi plasserer oss i

både kultur (rom) og tid. Det må gis plass til endring, spenning og tvetydighet (Haavind 2007).

Ved sortering av data ut i fra de mannlige- og kvinnelige barnehagelærerne ser vi at totalprofilen for menn vs kvinner viser en svarprofil som er tilnærmet lik for kjønnene. Ut i fra disse resultatene kan det se ut til at man kanskje kan si at den gjennomsnittlige barnehagelæreren i barnehage har en oppfatning av den norske barnehagen som er temmelig lik uavhengig av kjønn. Samarbeid og interne prosesser er dominerende. Vi ser likevel noe forskjell i forhold til at menn beskriver barnehagene som litt mer preget av kontrollkultur enn kvinner, og at kvinnene som nevnt beskriver samarbeidskulturen som noe sterkere. Menn utfordrer i så måte samarbeidskulturen mens kvinner støtter mest opp om den.

Ut i fra forventninger om forskjeller mellom menn og kvinner og tradisjonelle kjønnsoppfatninger (jfr. «Hvem kan trøste knøttet»), skulle man tro at mennene som gruppe sto for nytenking og nye aktiviteter i barnehagen, men dette gir ikke vår kulturanalyse noen grunnlag for å si. Mennene scorer likt som kvinnene på nåværende perspektiv. I tabell 13 i fortrukket profil scorer mennene 2 poeng høyere enn kvinnene i forhold til entreprenørkultur. Mennene ønsker altså en større økning i forhold til entreprenørkultur enn kvinnene totalt sett, men forskjellen er liten.

Våre funn viser at barnehagelærerne i snitt scoret barnehagekulturen som temmelig lik, men når vi så på profilene til de ulike case opp mot kjønn så vi en stor variasjon. Variasjonen i mennenes beskrivelse av organisasjonskulturen gir svært sprikende resultat innen de ulike case, og det samme ser vi hos kvinnene. Forskjellene innad i samme kjønn er mye større enn forskjellene mellom menn og kvinner i samlekategori. Har da kjønn noe å si?

Vi finner det interessant at mennene i kulturanalysen beskriver samarbeidskulturen (tabell 7 / figur 9), med en medium forskjell på 5 poeng i forhold til kvinnene. De andre kategoriene er tilnærmet like. I foretrukket profil (tabell 13 / figur 14) er differansen redusert til 3 poeng forskjell. Mennene ønsker 1. poeng økning på samarbeidskultur mens kvinnene ønsker 1. poengs reduksjon. Kan dette tyde på at barnehagens kultur er så sterk at den lett adopteres av menn som jobber i barnehagen? Er det slik at kvinnene «disiplinerer» mannen inn i samarbeidskulturen? Er dette bevisst opplæring eller er med ubevisst og mer i forhold til taus kunnskap. Mange organisasjoner har sterke kulturer og uttalelser som «Slik gjør vi det her...» og «slik har vi alltid gjort det» kan være sterkt disiplinerende.



Skjer det en endring blant mennene når de starter i barnehagene eller er der over tid, eller er det slik at mennene som søker til barnehagen har andre personlighetstrekk enn den «tradisjonelle» mannen. Menn med «myke» verdier og egenskaper blir kanskje vektlagt som gode bidragsytere i barnehagen i større grad enn i mer rene maskuline mannsmiljøer? Kan det også tenkes at menn som både søker- og fullfører barnehagelærerutdanningen har potensiale til å utvikle ”særegne” egenskaper i løpet av studietiden? Vi vet at frafallet blant mannlige barnehagelærerstudenter er stort. Det ville være et interessant forskningsprosjekt å kartlegge utgangspunkt og motivasjon hos menn som begynner og fullfører barnehagelærerutdanningen.

Det viser seg i praksis at menn i barnehagen i stor grad søker til barnehager der det allerede jobber menn, eller at de slutter etter en viss tid dersom de er «alene» som mann. Det kan være flere årsaker til dette men kan det være at menn i en barnehage med kjønns mangfold føler de har flere muligheter og kan utøve en friere yrkesutøvelse og profesjonsidentitet? Vi vet også at menn i større grad søker seg til naturbarnehager, og mye tyder på at det er større andel menn i naturbarnehagene. Handler dette om deres egne ønsker, eller handler dette om de mulighetene de blir gitt? Blir menn ansett som en mindre trussel til den rådende kvinnekulturen om de fysisk plasseres på utsiden? Med å plassere flertallet av de mannlige ansatte på «utegrupper» kan barnehagene stå i fare for å reprodusere stereotype kjønnsroller og kjønnspraksis. I kjønns mangfoldige barnehager viser intervjuer innslag av klassiske kjønnsrollemønstre og i fordeling av arbeidsoppgaver mellom kjønnene. (Statusundersøkelsen for likestilling 2014.) Da vil menn kanskje heller ikke føle at de tilfører noe «nytt» til barnehagen eller forståelsen av seg selv og sin egen profesjonsidentitet?

Den positive synergieffekten av kjønns mangfold i barnehagen kan bli redusert ved at det er et mindre mangfold i praksis når noen er «ute» og noen er «inne». På den andre siden er det kanskje inn til videre nødvendig å la menn være på de avdelingene de helst ønsker slik at de ikke finner seg en ny arbeidsplass? Skal barnehagen lykkes med å skape store mannsmiljø, må det jobbes aktivt med rekruttering, tilrettelegging og stimulering av mannsmiljø over tid.

Forestillinger om hva menn kan og ikke kan lever i beste velgående både ved barnehagelærerutdanning og innen barnehagemiljøet. Nettverket «Menn i barnehage» er etablert som et faglig alternativ til den kvinnedominerte barnehagekulturen som menn ofte blir møtt av. Menn opplever kanskje i større grad enn kvinner dette motsetningsforholdet i

handlingsnormer som kan prege sosiale organisasjoner (tabell 2). De skal og må være en del av barnehagekulturen, samtidig som de ønsker «å kjønne» sin egen praksis!

#### **5.4. Kvinnene utgjør den største forskjellen**

Vi ser helt klart at kvinnene utgjør og definerer en samarbeidskultur i barnehagene. Kvinners påvirkning over lang tid innen barnehagens utvikling har kanskje gitt et flott utgangspunkt for en enestående samarbeidskultur med høy samarbeidskompetanse og effektive kommunikasjonslinjer. Kvinnene har i stor grad fått være i fred med å påvirke og etablere en organisasjonskultur tuftet på sine psykologiske verdier. Vi ønsket ved hjelp av OCAI å se videre på fremstilling av kjønnene kategorisert ut i fra om de arbeidet i et kjønnsfellesskap eller ikke.

Tradisjonell likestillingstanke og dets ordskifte går helst på motsetninger mellom kjønn basert på det biologiske. Hvis en mann er sånn, må en kvinne være slik. Et slikt resonnement er både begrensende og hemmende for individets personlige frihet. Om vi i vårt arbeid og møte med barn har en slik holdning og forutinntatthet ville det vært grunnleggende uheldig. Det samme vil det være for et voksent individ. Den tradisjonelle likestillingstenkingen blir fort for snever. Vi må trolig åpne både kjønnsoppfatningen og kjønnsforståelsen vår for å se nye muligheter.

Ved sammenligning av de mannlige barnehagelærernes svar fant vi at kontroll- og entreprenørkulturen ble beskrevet som tilnærmet lik i de to casene. Vi så derimot større variasjon i beskrivelse av samarbeidskultur og markedskultur. I begge disse kategoriene er det en medium forskjell med 6 poeng mellom casene.

Da vi så på kvinnes fremstilling i de 3 casene så vi også en temmelig stor variasjon. Innen de fire kulturtypologiene skiller det opp til 6 poeng mellom de tre enhetene i forhold til samarbeidskultur. Differansen er 9 poeng i forhold til entreprenørkultur, 7 poeng i forhold til markedskultur, og hele 10 poeng i forhold til kontrollkulturen. Det er med andre ord kvinnene som klart står for den største variasjonen i kulturbeskrivelsene.

Kvinnene har med andre ord en veldig forskjellig oppfatning av organisasjonskulturen, ut i fra om de jobber med eller uten menn. Dette bekrefter at det oppstår en synergieffekt i barnehagene når ulike kjønn blir introdusert for hverandre. 1 + 1 blir 3.

Er det slik at menn og kvinner i barnehagen ikke bare er rollemodeller for barna, men også rollemodeller for hverandre? I vårt relasjonsbaserte og tette samarbeid blir kjønnsidentifiseringen med hverandre spesielt sterk. Personlighet og kjønn blir så tett

sammenvevd at annen alternativ utvikling blir vanskelig å oppdage. Gotvassli (2013) hevder at det er faglig nødvendig at barnehagelæreren benytter sin person i faget.

### **5.5. Kvinner i et kjønns mangfoldig arbeidsmiljø utmerker seg**

Vi ønsket videre å se på om disse variasjonene også var gjeldende ut i fra om arbeidsfellesskapet var preget av et kjønns mangfold eller ikke. Vi sammenfattet derfor resultatene fra de kvinnelige barnehagelærerne i case med kjønns mangfold opp mot den kjønns homogene enheten. I denne samlekategorien blir variasjonene naturlig nok noe mindre da de to kjønns mangfoldige enhetenes resultat blir slått sammen. I forhold til samarbeidskultur beskriver kvinnene i de kjønns mangfoldige enhetene den som litt sterkere enn i den kjønns homogene enheten. I forhold til entreprenørkultur gir kvinnene i barnehager med kjønns mangfold 7 poeng høyere score. Kontrollkulturen betegnes som tilsvarende 7 poeng sterkere i den kjønns homogene enheten, mens det er mer samsvar i forhold til markeds kulturen med kun en liten forskjell mellom enhetene. Det er kvinnene i den kjønns homogene enheten som beskriver den sterkeste markeds kulturen. Uavhengig av dette ser vi likevel at den kjønns homogene enheten har et større fokus på indre forhold. Dette til tross for at markeds kulturen ble vurdert høyere i enheten uten kjønns mangfold.

I og med at vi så en såpass stor forskjell mellom enhetenes beskrivelse av organisasjons kulturen syntes vi det var interessant å se på foretrukket profiler. Ser vi de samme tendensene der? Vi fikk også her en del interessante funn. Vektingen av de ulike kategoriene holder seg noenlunde stabilt fordelt, men det skjer en del endringer. Kvinnene i den kjønns homogene enheten har samarbeids kulturen som høyest foretrukket og ønsker en økning på 2 poeng i forhold til nåværende status. Kvinnene i de kjønns mangfoldige enhetene setter også samarbeids kulturen som høyest, men har en foretrukket profil som viser ønske om en reduksjon i samarbeid på 3 poeng. Det som tidligere var en forskjell i 3 poeng i nåværende profil har blitt til en differanse på 2 poeng, men enhetene med og uten kjønns mangfold har nå byttet plass i forhold til hvem som scorer samarbeids kulturen høyest. Kvinnene i casene med og uten kjønns mangfold beveger seg altså i hver sin retning i forhold til samarbeids kultur, mens de samtidig bekrefter barnehagens sterke samarbeids kultur.

Ser man på score for markeds kultur ser vi at dette har laveste score i begge kategoriene. Når det gjelder kontroll kulturen er den kjønns homogene enheten i større grad preget av denne. Begge case-kategorier ønsker en reduksjon av kontroll kulturen. De kvinnelige barnehagelærerne som arbeider i de kjønns mangfoldige barnehagene ønsker derimot en større

reduksjon enn de i den kjønnshomogene. I foretrukket profil skiller det dermed 9 poeng i forhold til kontrollkultur. Dette er en betydelig forskjell, men den største forskjellen finner vi i kulturkategorien entreprenør.

Kvinnene i enhetene med kjønns mangfold beskrev entreprenørkulturen som sin nest høyest dominerende kultur med 26 poeng i nåværende status. I foretrukket profil ser vi at det øker til hele 31 poeng. Når man sidestiller dette med resultatet til de kvinnelige barnehagelærerne i den kjønns homogene enheten ser vi at også disse har en foretrukket profil som ligger høyere på foretrukket, men ønsket økning tilsvarer ikke mer enn 2 poeng. Differansen fra nåværende til foretrukket øker dermed fra en forskjell på 7 poeng til en differanse på hele 10 poeng.

Enkelte kunne gjerne på forhånd ha tenkt at mennene er de som står på for entreprenørskap og utvikling i barnehagene, men vi ser at ut fra kulturanalysen beskriver menn og kvinner entreprenørkulturen som helt lik. I foretrukket perspektiv ser vi at menn scorer 2 poeng høyere på entreprenørkultur enn kvinnene, men det er likevel en liten forskjell. Det vi ser når vi kategoriserer i forhold til enheter med- og uten kjønns mangfold er at det er kvinnene som utgjør en stor forskjell når de er i et arbeidsfellesskap med menn. Kan det være slik at kvinnene i enheter med kjønns mangfold blir annerledes på grunn av mennenes påvirkning? Føler de seg mer frigjort i et kjønnsfellesskap slik at de i større grad kan gi slipp på en del kontroll og fokusere mer på eksterne forhold? Kvinnene som arbeider i enhetene med kjønns mangfold ser ut til i høyere grad være opptatt av entreprenørskap enn kvinnene i det kjønns homogene fellesskapet. Tradisjonelt sett er menn blitt betraktet som mer risikovillige, (jfr. tradisjonell kjønns teori) men i et fellesskap med kjønns mangfold ser det ut i fra våre funn ut til at det kvinnene som arbeider sammen med menn blir mer opptatt av innovasjon og entreprenørskap.

Ut i fra våre funn ser det ut som det er kvinnene som i størst grad tilfører arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen noe annet og positivt når de er i et arbeidsfellesskap med menn. Det vil i så måte være interessant for videre forskning å undersøke dypere og mer inngående hva som kjennetegner og representerer disse kvinnene.

## 6. Avslutning og fremtidige betraktninger

Vi har under hele arbeidsprosessen beholdt en undrende holdning til teori og datamateriale. Vi ville undersøke kjønns mangfold som fenomen innen barnehagens organisasjonskultur.

Fagområdene innen organisasjonsteori, organisasjonskultur, kjønn og barnehage er hver for seg vel utforsket og studerte fenomen. Vi mener at kombinasjonen av disse store og komplekse fagfelt ikke er gjort før, og syntes dette var spennende å finne ut noe mer om.

Ut i fra våre funn mener vi å ha belegg for å si at vi har dokumentasjon på at det *er* en forskjell i organisasjonskulturen mellom våre case med og uten kjønns mangfold. Alle barnehagene har samarbeidskulturen som mest dominerende. Menn ser ut til å være en motvekt til den sterke samarbeidskultur. Det er forskjeller mellom enhetene med og uten kjønns mangfold, men det er kvinnenes score i de to kategoriene som gir de største utslagene. Kulturen i den kjønns homogene enheten bærer mer preg av et internt fokus der kontrollkulturen er sterk. Kvinnene i organisasjoner med kjønns mangfold har et bedre balanseforhold i forhold til internt-eksternt fokus, og går mer i retning av entreprenørskap.

Gjennom kulturanalysen ser vi at barnehager med kjønns mangfold viser en rikere og en mer balansert kulturprofil, enn en kjønns homogen barnehage. Det kan få alvorlige følger for virksomheten og brukerne i fremtiden.

### 6.1. Konsekvenser for fremtiden!

Barnehageorganisasjonen må i fremtiden løfte blikket for å stå bedre rustet til å indentifisere og takle de utfordringene som ubønhørlig vil komme. Organisasjonene må bestrebe seg på å få et mer eksternt fokus og det vil for barnehageorganisasjonen måtte bety en mer balansert organisasjonsprofil. Samarbeidskulturen vil naturlig være en sentral del av barnehagekulturen også i fremtiden. Våre funn viser at enhetene i vår casestudie viser en temmelig stor variasjon i kulturscoren for spesielt entreprenørkultur og kontrollkultur. Resultatene viser at ved å introdusere et kjønns mangfold i personalgruppen så vil det over tid kunne skapes en motvekt til en tradisjonell kjønns homogen barnehagekultur. Denne motvekten vil sammen med den etablerte organisasjonskulturen danne grunnlag for en ny organisasjonskultur.

Våre funn viser at den kjønns homogene enheten har et mye mindre fokus på eksterne forhold, og da særlig i forhold til entreprenørkultur. Dette vil kunne indikere alvorlige konsekvenser dersom dette samsvarer med andre kjønns homogene barnehager eller organisasjoner. Skal barnehagen utvikle seg som en kunnskapsproduserende organisasjon, må barnehagens kultur ha sterke innslag av både entreprenørskap og markedsdimensjonen. Det kan synes som et

kjønns mangfold i personalgruppen kan være med på å sikre en slik utvikling av barnehagen som kunnskapsorganisasjon.

### **6.1.1. Kjønns mangfold av hensyn til barna**

Å ikke sikre et kjønns mangfold gjør at barnehagen står i fare for å utvikle et demokratisk underskudd. Barna er en til dels glemt aktør og del av organisasjonskulturen i barnehagen/skolen. Som tidligere nevnt er hele oppvekstsektoren i stor grad preget av kvinner. Skal man arbeide med likestilling og kulturendringer så er det vel naturlig å begynne tidlig? Barna må SE i praksis at menn og kvinner utfører arbeid i barnehage! «Å gjøre kjønn» vil ha en symbolsk betydning for de som tolker, fortolker og tillegger handlingen verdi. Effekten av dette er trolig mye større enn at vi forteller barna at alle kan bli hva de vil, og gjøre hva de vil, uavhengig av hvilket kjønn de har. Som rollemodellfunksjon blir trolig et kjønns mangfold viktig i forhold til at barna ser, hører og føler det som «sitter i veggene» av kultur i barnehagen. Den ”tause” kunnskapen blir manifestert av kjønns mangfold i praksis.

Som kunnskapsorganisasjon må barnehagen speile det samfunnet de skal oppdra barn til. Ideologisk bør personalgruppa representere et kjønns mangfold og helst et tverrsnitt av befolkningen. På barns vegne er det en anerkjent oppfatning at barn bør ha gode identifikasjonsmodeller. Det er få som tenker at kvinnene i barnehagen er der mest for jentenes del. Å redusere kvinnene til «bare» en rollemodell vil mange reagere negativt på, samtidig som rollemodelltenkingen er et av de mest brukte argument for å ansette menn. Å gi barn gode rollemodeller kan gi barn anerkjennelse og identitetshjelp. Men som vi har vært inne på, er ikke rollemodell-tenkingen helt uten implikasjoner.

At barn opplever ulike mennesker som de ser i samhandling, kan øke barns opplevelse av toleranse og respekt mellom mennesker. Å sikre et kjønns mangfold blant ansatte, vil samtidig bety å slippe til ulike oppfatninger om pedagogikk, drift og verdisyn. Et kjønns mangfold vil høyst sannsynlig samtidig sikre barnehagen et større spekter av kompetanse. Det er for øvrig ikke bare barna i organisasjonen som nyter godt av et kjønns mangfold. Flere menn i barnehage vil trolig være positivt både for de ansatte og foreldre.

Eksemplets makt er svært stor overfor barn. På den annen side, kan rollemodelltenkingen føre til at man har ubevisste og klare forventninger til hva og hvorfor individet handler som nettopp mann og kvinne. Å dekonstruere forventningene til å bryte fastlåste mønstre og forestillinger blir en viktig øvelse for ethvert individ og dets sosiale miljø.

Barnehagens organisasjonskultur og likestillingspraktisering påvirker både innholdet for barnas oppvekst og deres fremtid i forhold til hva de tar med seg i sin «kulturelle ryggsekk» fra barnehagen. Personalets verdier, holdninger og antakelser fremkommer synlig i hverdagen og mer indirekte og skjult som et mønster av grunnleggende antakelser. Dette påvirker barna både i forhold til hvordan de ser på seg selv, på andre, og på samfunnet for øvrig. Som dannelsesarena for fremtidens arbeidstakere ser det ut til at en barnehage med et kjønns mangfold vil kunne bidra til at barna i større grad påvirkes av en mer balansert og optimalisert barnehageorganisasjon. Barna vil med et kjønns mangfold i personalgruppen oppleve et rikere læringsmiljø og ansatte med varierte og frigjørende blikk.

### **6.1.2. Av hensyn til seg selv og egen organisasjon?**

I forhold til organisasjonsutvikling og «sunn» organisasjonskultur er det ut i fra studier påvist at det er viktig med en viss balanse i forhold til internt og eksternt fokus for å drive en effektiv organisasjon. Ut i fra våre resultater kan man stille seg spørsmålet om enheter uten et kjønns mangfold vil stagnere i utvikling hvis tendensene i ser øker. Samfunnet er stadig i endring, og den samarbeidskulturen vi finner vil i vårt yrke være dominerende også i fremtiden. Behovet for mer fleksibilitet, smidighet og innovasjon i hht entreprenørkulturen i CVF vil nok i større grad bli viktigere i tiden fremover.

Sektoren har som tidligere nevnt vært i stor endring de siste 10-20 årene med en massiv utbygging for å få full barnehagedekning. Markedsmekanismer kan synes å ikke ha påvirket barnehagenes organisasjonskultur nevneverdig tidligere. Etterspørselen etter barnehageplass har vært stor over hele landet. Utbyggingen av nye barnehageplasser har dels blitt regulert gjennom behovsplaner og samfunnsplanlegging for øvrig. Dette kan ha bidratt til at markedskulturen er den kulturkategorien som har lavest score i både vår undersøkelse og tilsvarende andre studier av organisasjonskultur i barnehager. Etter den store barnehageutbyggingen er det nå fremdeles mangel på plasser enkelte steder, men det har også blitt overkapasitet på plasser i enkelte områder. Kommunene er pliktige til å tilby plass til alle som har søkt plass innen frist for hovedopptak og som er født innen 30.august. Det lages behovsplaner for barnehageplasser i forhold til byplanlegging og fødselsrater for å prøve å anslå behovet, men balansegangen mellom tilstrekkelig med plasser vs antallet søkere er vanskelig. I en del områder, bla annet i Kristiansand, ser vi nå en viss overkapasitet i forhold til barnehageplasser. Familiens valgfrihet har dermed blitt større, og dette stiller nye krav til barnehagene. Det blir viktigere å fremstå som et faglig og fremtidsrettet pedagogisk alternativ.

Ved full barnehageutbygging og overkapasitet på grunn av nedadgående fødselstall vil det bli kamp om kundene. Barnehagene er avhengig av statsstøtte til drift, og støtten beregnes etter antall barn. Barnehagene har ikke økonomi til å gå med ledige kapasitet. Talletidspunkt for antall plasser og tildelt tilskudd er svært avgjørende for barnehagenes økonomi og livseksistens. Konkurransen om barn vil kunne bli ytterligere tilspisset på grunn av overkapasitet på barnehageplasser, og det blir da viktig for barnehagene å finne fleksible løsninger der barnehagene kan være i utvikling, og være en synlig aktør i markedet.

Barnehagepersonell har de siste årene også merket skjerpede krav fra foreldregruppene i forhold til forventninger og krav til kvalitet. Godt rykte i forhold til foreldretilfredshet kvalitet, åpningstider og øvrige ekstratilbud kan være områder som i fremtiden i større grad må vurderes av styrene for å tiltrekke nye kunder.

Med tanke på organisasjonsutvikling kan våre funn indikere at det er noe å hente på å ha et kjønns mangfold i kollegiet. Det kan synes som kjønns mangfold i en personalgruppe sikrer en variert profesjonsidentitet blant både menn og kvinner. Dette kan bidra til vekst og utvikling både på individuelt nivå og som organisasjon. Vår påstand er at kvaliteten på varen som leveres blir bedre med et kjønns mangfold!

### **6.1.3. Av hensyn til foreldre og spesielt fedre?**

Fedre har de siste årene fått en økt tilstedeværelse i barns liv. De har fått både mer juridisk og praktisk mulighet til å delta i barneoppdragelsen. Ligestillingstiltak for å sikre fedres posisjon har blitt forsterket de siste årene. Fedres rett til fødselspermisjon har gradvis økt. Fedres investering i sine barns oppvekstvilkår vil også sannsynligvis påvirke barnehagens eksterne krav og rammer. Kan det tenke seg at fedre stiller andre krav til barnehagens innhold og kvalitet enn det mødre gjør? Hvordan er kjønns homogene barnehager rustet til å møte slike krav og nye forventninger?

Barnehagen er lovpålagt til å samarbeide med barnas hjem, (jfr. barnehageloven § 1.11ledd.) Menn tar stadig en større del av hjemmets huslige gjøremål. Dette gjelder også oppfølging av barn. Foreldresamarbeid krever en ekstern orientering i kombinasjon med gode samarbeidsferdigheter. Et kjønns mangfold i personalgruppa kan bidra til at foreldresamarbeidet med fedre øker. Ved at fedre også møter noen mannlige ansatte vil det kunne bidra til økt involvering og interesse i forhold til det som skjer i barnehagen fordi de snakker samme «språk» ved at andre interesseområder kan bli samtaletema i tillegg til at kommunikasjonsformen kanskje er mer lik i en mann-til-mann samtale. Det kunne være



interessant å forske på om foreldresamarbeid i barnehager med og uten kjønns mangfold er forskjellig. Samarbeider mannlige ansatte mer og bedre med fedre?

#### **6.1.4. Et kjønns homogent snevert fagmiljø?**

Kvinner har i stor grad den faglige definisjonsmakten og overtallighet innen barnehagefeltet. Hvem andre skal slippes til? Innen omsorgsykker er det mulighet for særbehandling eller en «moderat kvotering» av menn gjennom Forskrift for særbehandling av menn (1998). Dette som et likestillingstiltak mellom kjønnene. Men i hvilken grad benyttes denne forskriften?

Vår kulturanalyse påviser at den store variasjonen innen entreprenør- og kontrollkulturen viser seg å bli ytterligere forsterket når vi ser på foretrukket profil. Kan det være slik at kvinnene i de kjønns homogene barnehagene har en mer tradisjonell oppfatning av barnehagen som "sin" arena? Hvis slike holdninger eksisterer vil det være hemmende for organisasjonsutvikling og konserverende for enda mer tradisjonelle kjønnsrollemønstre.

Ved sammenstilling av score fra de kjønns mangfoldige enhetene vs den kjønns homogene så vi forskjeller. Variasjonen ble ytterligere forsterket da vi så på resultatene fra de kvinnelige barnehagelærerne som jobber i et kjønnsblandet miljø og de som ikke gjør det. At kvinnene i vår kulturanalyse fremstår som så ulike, kan kanskje tyde på at de tolker sin kjønnsrolle som svært ulik. Et høyt fokus på entreprenørkultur, åpner opp for nye profesjons- og individperspektiv i de kjønns mangfoldige organisasjonene. Kunnskapsarbeiderens faglige skjønn blir utvidet hos både menn og kvinner.

#### **6.1.5. Rekruttering -En utfordrende løsning?**

Kan man rekruttere seg til endringer i organisasjonskulturen? Ut i fra vår undersøkelse kan vi si at det trengs et kjønns mangfold for å bli en enda mer balansert organisasjon. For barnehagesektoren vil det da si at satsing på menn i barnehage *har* noe for seg. Gjennom forskrift om særbehandling, har man innen sektoren mulighet for moderat kvotering. Hvor mye denne benyttes er imidlertid uklart. Vi mener at det er lederes ansvar å rekruttere medarbeidere som har egenskaper og kompetanse at de tilfører organisasjonen noe nytt. Målet for organisasjonen må være å kunne rekruttere og adressere relevant kompetanse på tross av kjønn.

Har de kjønns-homogene barnehagene den nødvendige forutsetningen for å rekruttere og inkludere menn? Mye tyder på at den nåværende organisasjonskulturen kanskje ikke er rustet for å lykkes med den oppgaven. Ved ansettelse er det lett å ansette en som har en del fellestrekk med seg selv. En del ledere rekrutterer dermed ofte personal som er lik dem selv eller de andre i organisasjonen. Dette bidrar trolig til lite kulturendring. Mange rekrutterer riktignok ut i fra en tanke om mangfold i kompetanse og ferdigheter for at personalet skal utfylle hverandre til å bli gode team. Kjønn er da gjerne en av de ulike faktorene som må vurderes, men som tilsynelatende er vanskelig å gjennomføre i praksis.

Med et internt fokus må det etableres et faglig fundament for at kjønns-mangfold sees som en selvfølgelig og naturlig verdi innen barnehagens organisasjonskultur. Det må i tillegg jobbes i forhold til eksterne omgivers oppfattelse av yrket samt holdninger til menn i barnehager. Med økt anseelse og status for yrket vil kanskje flere menn også ønske seg inn i sektoren.

#### **6.1.6. Oppgjør med tradisjonell likestillingstenking?**

Ut i fra et pedagogisk perspektiv vil mange si at det er positivt med et kjønns-mangfold blant de voksne fordi barn får ulike rollemodeller. Kanskje vår undersøkelse også indikerer at det ser ut til at menn i barnehagen bidrar til at kvinnene på arbeidsplassen får et mer utadrettet fokus?

Tradisjonell likestillingstanke og dets ordskifte går helst på motsetninger mellom kjønn basert på det biologiske. Hvis en mann er sånn, må en kvinne være slik! Et slikt resonnement er både begrensende og hemmende for individets personlige frihet. Om vi i vårt arbeid og møte med barn har en slik holdning og forutinntatthet ville det vært grunnleggende uheldig. Vi mener at fokuset på likestilling mellom kjønn, nå må dreies mot å se på effekter av kjønns-mangfold som et eget fagfelt. Betegnelsen mellom tolkes ofte som splittende, i stedet for samlende. Vi må befri oss fra kjønnsdimensjonen og den etablerte to-kjønnsmodellen. Fokuset må være hvilke muligheter menn og kvinner sammen har for å skape noe nytt og spennende, og de kulturelle synergieffekter ser vi når menn og kvinner samhandler. Den tradisjonelle likestillingstenkingen blir for snever, og vi må åpne både kjønnsoppfatningen og kjønnsforståelsen vår for å se nye muligheter og perspektiv for selvrealisering.

I arbeidet med kjønns-mangfold mener vi det også er viktig å ta et oppgjør med den tradisjonelle likestillingstenkingen som stort sett råder. Den bygger all sin teori og praksis på en to-kjønns modell som i stedet for å skape samhold bidrar til å skape motsetninger. Det er

når man ser individet som det faktisk er, at man ser hele mennesket. Vi er mer enn «bare» kvinner og menn! Når vi speiler oss i mange menn og kvinner, er det lettere å være seg selv.

#### **6.1.7. Innovative og fargerike fagmiljø**

Ansatte i barnehagen har ofte hørt: ”Det har vi prøvd før!” Dette er kanskje en myte, men for en bedrift som er avhengig av å utvikle reflekterte og selvstendige kunnskapsarbeidere, vil et slikt utsagn kunne være ødeleggende. En kreativ og autonom kunnskapsarbeider vil over tid ikke tolerere slike arbeidsbetingelser.

Begrep som omstillingsevne, endringskompetanse og innovasjon, er ord som preger dagens organisasjonsutvikling. Dette er også begrep og ferdigheter som vil være sentrale i fremtiden. Reflekterte og beviste kulturbærere og kulturutvikler vil være livsviktig for en organisasjon. En måte å bygge et tryggere fundament, er å jobbe med nettverksbygging. Nettverksbygging krever ekstern orientering og våre funn kan tyde på at den eksterne orienteringen stimuleres med et kjønns mangfold. Barnehageorganisasjonen må som alle andre organisasjoner fornye seg.

I en undersøkelsen «Diversity matters» gjort av McKinsey & Company i 2014 viser at bedrifter som satser på kjønns mangfold øker produktiviteten med 15 %. Utvider bedriftene dette til også å gjelde etnisk mangfold, øker produktiviteten med 35 %. (Hunt V, Layton D, Prince S, 2014)

Kan vi våge å la være å satse på kjønns mangfold?

## 7. Oppsummering

Det er forsket mye på organisasjonsteori, kjønn- og likestillingsteori og barnehagesektoren. Vi mener forskningen på kombinasjonen av alle disse fagområdene bør utvides i forhold til **mangfold**. Barnehagesektoren trenger ny forskning og kunnskap innen mangfolds tematikk.

For å få svar på vår problemstilling om mangfold vises i organisasjonskulturen har vi fått mange interessante funn og refleksjoner. Vi mener vi nå har belegg for å si at det ER en forskjell i organisasjonskulturen mellom våre case med og uten kjønns mangfold. Forskjellene er betydelige og ser ut til å forsterke seg ytterligere i fremtiden.

Vi mener at barnehagene må bli flinkere til å lære av andre fag- og samfunnsområder. Verdien av kjønns mangfold og mangfoldstenkning har preget en rekke samfunnsfelt i dag. Løfter vi blikket ut av barnehagen og utenfor landets grenser, ser vi at samfunn, byer og organisasjoner som er opptatt av å sikre mangfold og inkludering i sin kultur. Det skapes unike synergieffekter når mennesker samhandler og møtes med utgangspunkt i en anerkjennelse av at forskjellighet styrker oss. Det er når  $1 + 1$  blir 3, vi har lykket!

I vår kulturanalyse ser vi at barnehager med kjønns mangfold viser en mer balansert kulturprofil, enn en kjønns homogen barnehage. Det mener vi igjen kan ha betydning for oppvekstvilkårene til barna, arbeidsmiljøet for personalet og organisasjonsutviklingen generelt.

Det er vår påstand at en barnehage med «kun» kjønns homogen representasjon, står i fare for å utvikle et demokratisk og faglig underskudd for både ansatte og barn! Det kan få alvorlige følger for den enkelte barnehage og brukerne i fremtiden.

Vi vil helt til slutt benytte anledningen til å avslutte med følgende påstand og ord:

**Mangfold kan gi**

**Mer!**

**Muligheter!**

**Mening og mestring for organisasjonen!**

## Litteraturliste

- Alvesson M. & Billing Y.D (1997) *Understanding gender and organizations*. London: Sage
- Askeland L., Rossholt N. (2009) *Kjønnsdiskurser i barnehage. Mening, makt og medvirkning*. Bergen: Fagbokforlaget
- Baldersheim H, Rose L.E. (2005) *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget. 2. utgave
- Bang, H. (1995) *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano, 3 utgave
- Bang, H. (1998) *Organisasjonskultur i praksis* Oslo: Tano Aschehoug,
- Barne-, Likestillings- og inkluderingsdepartementet (2011) *Handlingsplan. Likestilling 2014. Regjeringens handlingsplan for likestilling mellom kjønnene*.
- Barnehageloven (2006). Lov om Barnehager
- Berger P. L., Luckmann T. (2006) *Den samfunnskapte virkelighet* Bergen: Fagbokforlaget 4. Opplag
- Børhaug K, Moen K.H (2014) *Politisk-administrative rammer for barnehageledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Børhaug K, Helgøy I, Homme A, Lotsberg D.Ø, Ludvigsen K (2011) *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget
- Cameron K.S & Quinn R.E (2011) *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass
- Cameron K.S & Quinn R.E (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur* Oslo:Cappelen Damm Akademiske
- Cameron K.S & Quinn R.E (2014) *Identifisering og endring av organisasjonskultur* Oslo:Cappelen Damm Akademiske
- Christensen T, Lægreid P, Roness P.G, Røvik K.A. (2009) *Organisasjonsteori i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget, 2.utgave
- Dahlin, E (2011) Klokskapens pragmatikk – om kunnskapslederrollen. I Irgens E & Wennes G (red.) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. (62-73). Bergen: Fagbokforlaget
- Knutsen H. (2002) *Richard Dawkins: «Det egoistiske genet»*. Humanist forlag
- Kunnskapsdepartementet (2011) *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*
- Kunnskapsdepartementet *Handlingsplan for likestilling i barnehage og grunnopplæring 2008–2010*

- Kunnskapsdepartementet Kompetanse i barnehage. Strategi for kompetanseutvikling i sektoren 2007 – 2010
- Kunnskapsdepartementet Kompetanse for fremtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014 – 2020
- Ekholm B., Hedin A. (1993) *Det sitter i veggene. Barnehageklimaet betydning for barns og voksnes utvikling.* Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Forskrift om særbehandling av menn.* (1998)
- Gerring (2007) *Case study research: principles & practices* Cambridge: Cambridge University Press
- Glosvik Ø, Langfeldt G, Roald K (2014) *Rektorrollen –om å skape ledelse I skolefelleskapet.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk 1. utgave, 1. opplag
- Gotvassli K.Å (2006) *Barnehager, organisasjon og ledelse.* Oslo:Universitetsforlaget, 4. utgave
- Gotvassli, K.Å (2013) *Ledelse i barnehagen.* Oslo: Universitetsforlaget
- Grunni A.H & Nordskog W (2014) *Organisasjonskultur på Sørlandet* Masteroppgave, Universitetet i Agder
- Haavind, H (2007) *Kjønn og fortolkende metode: Metodiske muligheter og kvalitativ metode.* Oslo: Gyldendal akademiske, 3 opplag
- Helgøy, Homme, Ludvigsen (2012) Tidsskrift for velferdsforskning no. 1, 2010. I. Helgøy, A. Homme og K. Ludvigsen.
- Hitland, S. (2011) Feminisering av kunnskapsorganisasjoner. I Irgens E & Wennes G (red.) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner.* (76-86). Bergen: Fagbokforlaget
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., (2010) *Cultures and organizations. Software of the mind.* New York: McGraw Hill
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., (2010) *Kultur og organisasjoner: overlevelse i en grenseoverskridende verden.* København: Handelshøjskolens forlag, 3.utg
- Holmås J. K. (2015). *Organisasjonskultur i barnehager i Vestby kommune.* Masteroppgave, Universitetet i Agder
- Horrigmo K & Nylehn B (2004) *Samfunnsfaglige perspektiver på barnehagen* Bergen: Fagbokforlaget
- Hunt V, Layton D, Prince S (2014) *Diversity matters.* McKinsey & Company
- Husveg, H.S/Skåland W.S (2014) *Kulturelle uttrykk i barnehagen* Masteroppgave, Universitetet i Agder
- Irgens E. J. & Wennes G. (2011) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner.* Bergen: Fagbokforlaget

- Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget, 2.utgave
- Jacobsen D.I. & Torsvik J (2012) *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget, 2.utg
- Jamil S. (2005) *Kulturteori – kan kultur velges?* i Baldersheim H, Rose L.E. *Det kommunale laboratorium.* (s. 231 – 251) Bergen: Fagbokforlaget. 2. utgave
- Kristiansand kommune (2013) *Årsrapport - Ressursgruppe for likestilling og mangfold*
- Kristiansand kommune (2014) *Årsrapport - Ressursgruppe for likestilling og mangfold*
- Kristiansand kommune (2015) *Det er mennesker det handler om! Strategi for likestilling, inkludering og mangfold*
- Meld. St. 7 (2015 – 2016) *Likestilling i praksis.* Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.
- Meld. St 24 (2012-2013) *Fremtidens barnehage.* Kunnskapsdepartementet
- Moe, M.J. (2014) *Kartlegging av organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole.* Masteroppgave, Universitetet i Agder
- NOU 2010:8 *Med forskertrang og lekelyst.*
- Nyeng F/ Wennes G (2005) *Kan organisasjoner føle?* Oslo: Cappelen Akademiske forlag
- Opheim m.fl (2014) *Hvem kan trøste Knøttet – hvem kan endre mønsteret? Statusundersøkelse – likestilling i barnehage.* Rapport 30. NIFU Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utd.
- Otterstad & Rhedding-Jones (2011) *Barnehagepedagogiske diskurser* Oslo: Universitetsforlaget
- Rennemo, Ø (2011) Skandinavisk ledelse i en globalisert verden. I Irgens E & Wennes G (red.) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner.* (105-122). Bergen, Fagbokforlaget
- Repstad P (2007) *Fra nærhet til distanse* Oslo: Universitetsforlaget
- Schein E (1987) *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Mercuri Media Forlag,
- Schein, E (1992) *Organisasjonskultur og ledelse* København: Forlaget Valmuen,
- Schein, E (2010) *Organizational Culture and leadership,* San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 4rd ed,
- Statistisk Sentralbyrå Barnehage – og pedagog – statistikk. Nettside: [www.ssb.no](http://www.ssb.no)

- Solberg, A.K. (1995) *Ledelse på kvinners vis?: kvinnelig lederskap i omsorgssektoren*. Oslo: Kommuneforlaget
- Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*  
Bergen: Fagbokforlaget
- Søbstad, Frode (red.) mfl. (2011) *Barnehagens grunnsteiner. Formålet med barnehagen*, Oslo: Universitetsforlaget
- Tronstad M/Aasen T.M/Valle Å.F (2014) *Organisasjonskultur i Kristiansand kommune*  
Masteroppgave, Universitetet i Agder
- Aaland, Einar (1994) *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjoner*. Samlaget



## Kartlegging av organisasjonskultur

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for _____?	Nåværende	Foretrukket
A) _____ er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige		
B) _____ er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass. Vi er villig til å stikke hodet frem og ta risiko		
C) _____ er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner		
D) _____ er en strukturert og kontrollert arbeidsplass. Formelle prosedyrer styrer hva vi gjør i det daglige		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Hvordan vil du si at ledelse gjennomgående er oppfattet i _____?	Nåværende	Foretrukket
A) Ledelse i _____ er bygd på mentorskap, tilrettelegging og ivaretagelse		
B) Ledelse i _____ er bygd på entreprenørskap, nyskapning og risikovillighet		
C) Ledelse i _____ er bygd på høye krav til mål og resultatoppnåelse		
D) Ledelse i _____ er bygd på koordinering, organisere og effektiv drift		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Hvilke forventninger vil du si at _____ har til ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene?	Nåværende	Foretrukket
A) _____ forventer at vi jobber i team, alle deltar og vi finner løsninger i fellesskap		
B) _____ forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger		
C) _____ forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål, høye krav og forventninger		
D) _____ forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner, og er forutsigbare og stabile i gjennomføringen av oppdrag		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Hvordan vil du beskrive «limet» i _____? (hva som holder dere sammen)	Nåværende	Foretrukket
A) Limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til _____		
B) Limet er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at _____ er i forkant av andre i bransjen		
C) Limet er at vi presterer, leverer og at _____ er best i klassen		
D) Limet er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at _____ er velfungerende		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Hva vil du si er det strategiske fokus i _____?	Nåværende	Foretrukket
A) At _____ utvikler og ivaretar ansatte. Tillit, åpenhet og deltakelse er viktig		
B) At _____ sikrer nye ressurser og utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter er verdsatt		
C) At _____ er konkurransedyktig, oppnår høye målsettinger og er best på de fagfelt og markeder som selskapet retter seg mot		
D) At _____ er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Hvordan vil du si at _____ definerer suksess?	Nåværende	Foretrukket
A) Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte		
B) Suksess er å være ledende på vårt område gjennom å være unike og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt		
C) Suksess er at vi tar markedsandeler, og er bedre enn våre konkurrenter. Nøkkelen er å bli markedsledende		
D) Suksess er å være en effektiv, stabil og pålitelig leverandør. Lavest mulig kostnader står sentralt i driften		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>